

**De la formation à l'évaluation du contrat psychologique :
Revue de la littérature et perspectives de recherche**

TANGUY DULAC¹

Institut d'Administration et de Gestion
Université catholique de Louvain
1, Place des doyens
1348 Louvain-la-Neuve
dulac@rehu.ucl.ac.be
Tel: +32 (0)10-47-84-72
Fax: +32(0)10-47-84-23

¹ L'auteur est financé par le Collège Interuniversitaire pour les sciences du Management (CIM).

Le contrat psychologique, en tant que perception individuelle des termes et des conditions liés à la relation d'emploi (Rousseau, 1989), est devenu un concept de plus en plus important dans le monde des organisations. Les récentes tendances, telles que l'externalisation, les restructurations ou les arrangements de travail alternatifs, ont donné naissance à de nouvelles formes de relations d'emploi. Au sein de la relation d'emploi contemporaine, les employés ne peuvent plus se rattacher à certaines croyances traditionnelles, telles que la garantie d'un emploi à vie. Au contraire, beaucoup d'employés deviennent de plus en plus responsables de leur développement de carrière et donc, de leur employabilité (Herriot & Pemberton, 1995).

Etant donné que les employés possèdent davantage de flexibilité et de mobilité (Anderson & Schalk, 1998), les organisations et plus particulièrement, les responsables des ressources humaines, doivent diriger leur attention vers un enjeu majeur, celui de l'attraction et de la rétention de leurs employés. Dans ce contexte, de nombreuses organisations commencent à prendre conscience de l'importance de gérer efficacement le contrat psychologique qu'elles établissent avec leurs employés. Pour y parvenir, il importe que celles-ci comprennent (a) la manière dont la relation d'emploi – et donc le contrat psychologique – se forme, se stabilise et dans une certaine mesure, change au cours du temps ; (b) les facteurs, les mécanismes et les processus impliqués lorsqu'un employé évalue sa relation d'emploi ; et (c) les répercussions de ces évaluations tant sur le plan individuel qu'organisationnel.

Dans une première section, nous définirons le contrat psychologique en tant que modèle mental de la relation d'emploi. D'une part, nous montrerons que le contrat psychologique peut être envisagé selon plusieurs niveaux d'abstraction : les croyances liées la relation d'emploi, les significations associées à ces croyances et l'idéologie associée à la relation d'emploi. D'autre part, dans la mesure où le contrat psychologique se développe progressivement sur base d'expériences personnelles (Fiske & Taylor, 1984), nous présenterons certains « piliers fondateurs » qui s'avèrent déterminants dans la construction du contrat psychologique. Comme nous le constaterons au cours de cette section, la prise en considération d'un cadre socio-cognitif nous offre déjà certains éclairages sur la manière dont le contrat psychologique se forme, se stabilise et dans une certaine mesure, change durant le cours de la relation d'emploi.

Au cours de la deuxième section, nous nous pencherons sur la manière dont le contrat psychologique se forme dès l'entrée d'un employé dans une nouvelle organisation. Tout d'abord, nous présenterons les différentes phases temporelles qui caractérisent la construction du contrat psychologique durant la socialisation organisationnelle ainsi que les processus d'accommodation qui la sous-tendent. Ensuite, nous présenterons un modèle socio-cognitif de la formation du contrat psychologique, synthèse des travaux théoriques et empiriques consacrés à ce sujet.

Enfin, dans une dernière section, nous montrerons qu'un employé est fréquemment amené à considérer que son employeur n'a pas respecté certaines obligations à son égard, alors qu'elles avaient fait l'objet d'une promesse préalable. C'est pourquoi, dans une troisième section, nous aborderons la question de la brèche et de la violation au sein du contrat psychologique. Tout d'abord, nous montrerons que la brèche au sein du contrat psychologique est un phénomène fréquent et récurrent dans les organisations. Ensuite, partant du postulat que la violation du contrat psychologique est la conséquence ultime d'une chaîne causale, nous présenterons un modèle de développement de la violation du contrat psychologique élaboré par Morrison et Robinson (1997). Ce modèle est

particulièrement intéressant puisqu'il met en lumière un ensemble de conditions, de facteurs et de processus impliqués dans les perceptions de brèche et de violation. Enfin, nous présenterons un aperçu des recherches empiriques qui ont étudié les diverses conséquences de la brèche. Nous examinerons successivement son impact sur les attitudes et ensuite sur les comportements des employés.

L'objectif de ce chapitre est de fournir une vision globale et compréhensive de la formation du contrat psychologique, de son évaluation et de ses répercussions sur les employés et sur les organisations qui les emploient. Bien qu'une importante partie de ce chapitre soit consacrée à la présentation et à l'explicitation de modèles théoriques, nous nous efforcerons de les illustrer et de les affiner sur base des recherches empiriques qu'ils ont suscitées. En outre, nous soulignerons les contributions apportées par les travaux théoriques et empiriques et nous identifierons certaines voies de recherche qui nous paraissent prometteuses dans l'étude du contrat psychologique.

1. Le contrat psychologique en tant que modèle mental de la relation d'emploi

La conceptualisation du contrat psychologique s'inscrit dans les théories liées aux schémas et aux modèles mentaux. C'est pourquoi, dans un premier temps, nous montrerons dans quelle mesure le contrat psychologique peut être envisagé comme un schéma ou un modèle mental que les personnes possèdent à propos de leur relation d'emploi (Rousseau, 1995, 2001). Ensuite, nous montrerons que le contrat psychologique peut être conceptualisé en fonction du niveau d'abstraction des éléments qui le composent. Enfin, dans une dernière section, nous présenterons certains travaux théoriques qui nous fournissent un premier aperçu des antécédents du contrat psychologique. En effet, dans la mesure où le contrat psychologique se développe progressivement sur base d'expériences personnelles (Fiske & Taylor, 1984), certains chercheurs se sont interrogés sur les « piliers fondateurs » qui peuvent s'avérer déterminants dans la construction du contrat psychologique.

1.1. Définition et structure des schémas

Un schéma se définit par une organisation cognitive ou un modèle mental composé d'éléments conceptuellement reliés (Beck, 1967; Horowitz, 1988; Stein, 1992). Autrement dit, un schéma peut être envisagé comme un cadre cognitif qui représente une connaissance organisée à propos d'un concept donné – une personne ou une situation – et qui influence la manière dont l'information est traitée (Fiske & Taylor, 1984). Ce schéma se développe progressivement sur base d'expériences diverses et variées. Une fois formé, celui-ci guide la manière dont les personnes perçoivent des informations, s'en souviennent et les interprètent. Ainsi, le schéma simplifie le processus individuel qui consiste à donner sens aux événements et aux situations (Fiske & Taylor, 1984).

En tant qu'abstraction prototypique de la relation d'emploi, le contrat psychologique peut être envisagé comme un schéma mental que possèdent les employés à propos de leur relation d'emploi (Rousseau, 1995, 2001). Ce type particulier de schéma représente donc une structure cognitive de croyances relatives aux obligations réciproques inhérentes à la relation d'emploi : il comprend notamment des croyances relatives à ce que l'organisation attend d'un employé et ce que ce dernier peut recevoir en échange (Rousseau, 1995, 2001;

Shore & Tetrick, 1994). Le contrat psychologique – en tant que schéma mental de la relation d’emploi – aide alors les employés à définir le contenu et les caractéristiques de leur relation d’emploi. Celui-ci influence également la manière dont les employés interprètent et se souviennent des obligations et des promesses qui définissent leur relation d’emploi. Dans cette perspective, le contrat psychologique agit comme un filtre au travers duquel la relation d’emploi est perçue, interprétée et vécue par l’employé.

Rousseau (2001) considère que les schémas peuvent varier en fonction de leur complexité (*i.e.* le nombre de croyances cognitives qui composent le schéma), du niveau d’abstraction des croyances cognitives qui les composent et des interrelations qui existent entre elles. Afin d’affiner la conceptualisation de la relation d’emploi, Rousseau (2001) retient deux dimensions : la dimension verticale qui définit le degré d’abstraction des croyances cognitives et la dimension horizontale qui reflète le degré de différenciation entre ces dernières.

Au départ, le schéma mental de la relation d’emploi d’un employé tend à être relativement simple : il se compose d’un nombre limité d’éléments et d’interrelations entre eux. A mesure que le schéma mental de l’employé se développe, il gagne en complexité et en abstraction de telle sorte que la signification attribuée à un élément s’enchaîne dans un niveau de signification plus élevé. Rousseau (2001) distingue trois niveaux de signification liés à la relation d’emploi : (1) le niveau des croyances (*i.e.* les promesses et les obligations qui composent la relation d’emploi) ; (2) le niveau des significations associées aux croyances (*p.ex.* économiques, socio-émotionnelles et/ou idéologiques) ; et (3) le niveau de signification associé à la relation d’emploi (*i.e.* l’idéologie et les normes associées à la relation d’emploi) (cf. Figure 1).

Niveau d’abstraction élevé par rapport à la relation d’emploi	
Idéologie	Normes
Significations associées	
Transactionnel/Relationnel Economique/Socio-émotionnel	
Croyances élémentaires	
Promesses/Obligations	

Figure 1. Le contrat psychologique en tant que schéma (Rousseau, 2001)

1.1.1. Les croyances liées à la relation d’emploi

Le premier niveau d’abstraction est celui des croyances relatives aux termes et aux conditions de la relation d’emploi. Précisément, ces croyances concernent les obligations réciproques qui lient une personne à son organisation. Découlant de promesses explicites ou implicites, ces croyances sont au cœur de la relation employeur/employé puisqu’elles définissent les obligations que possède chaque partie contractuelle à l’égard de l’autre. D’une part, les croyances sont relatives aux obligations de l’employeur. Ainsi, dès les phases

de recrutement et de sélection, les agents organisationnels peuvent véhiculer des promesses qui amènent l'employé à considérer que son organisation a un certain nombre d'obligations à son égard : le salaire et les avantages extra-légaux, les opportunités de formation, le contenu du travail, etc. D'autre part, le contrat psychologique comporte également des croyances relatives aux obligations personnelles de l'employé vis-à-vis de son organisation. En effet, dès l'entrée organisationnelle, les employés peuvent émettre des promesses en termes de performance, de flexibilité ou encore en termes de loyauté.

1.1.2. La signification attribuée aux croyances

Les chercheurs sur le contrat psychologique s'accordent à dire que le contenu des obligations perçues influence la nature du contrat psychologique. Rousseau et McLean Parks (1993) ont consacré une partie de leurs travaux à caractériser la nature de la relation d'emploi. Ces chercheurs ont extrait cinq dimensions générales qui caractérisent toute relation d'emploi : (1) l'orientation de la relation d'emploi (« économique » *versus* « socio-émotionnelle »), (2) la durée (« à court terme » *versus* « à long terme ») et la précision de l'horizon temporel (« durée spécifiée » *versus* « non spécifiée »), (3) la stabilité (« statique » *versus* « dynamique »), (4) l'étendue (« limitée » *versus* « englobante ») et (5) la tangibilité (« observable publiquement » *versus* « compris subjectivement »). Ces dimensions du contrat psychologique doivent être considérées comme des caractéristiques générales de la relation d'emploi qui sous-tendent les obligations qui composent le contrat psychologique (Rousseau & Tijoriwala, 1998).

En se reposant sur les travaux de McNeil (1985), les chercheurs ont souvent adopté la distinction transactionnel/relationnel afin de qualifier la nature du contrat psychologique. Un contrat psychologique transactionnel reflète un échange économique au sein duquel l'organisation fournit une rémunération adéquate, un environnement de travail sûr et des garanties d'emploi à court terme. En échange, l'employé remplit un ensemble de responsabilités et d'obligations clairement définies et limitées. Dans la mesure où l'employé ne se soucie que de lui-même puisqu'il se considère comme étant le principal bénéficiaire de l'échange, un contrat psychologique de type transactionnel repose sur un modèle instrumental régi par une réciprocité contrôlée et équilibrée. En revanche, un contrat psychologique relationnel inclut une forte composante socio-émotionnelle. Au sein de ce type d'échange, l'organisation fournit à ses employés des opportunités de formation et de développement professionnels ainsi qu'une sécurité d'emploi à long terme. En échange, les employés remplissent un ensemble d'obligations plus larges et plus diffuses : ceux-ci démontrent de l'implication et de l'engagement envers l'organisation – notamment via des comportements de citoyenneté organisationnelle (Robinson & Morrison, 1995) – avec la croyance que l'organisation leur fournira de la loyauté, un sentiment d'appartenance à une communauté et des opportunités de croissance professionnelle. Un contrat de type relationnel repose donc sur un modèle non instrumental régi par une réciprocité altruiste et généralisée.

La littérature sur le contrat psychologique a fréquemment eu recours à la distinction transactionnel/relationnel tant dans les travaux théoriques (Guzzo & Noonan, 1994; Herriot & Pemberton, 1996; McLean Parks & Kidder, 1994; Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995; Rousseau & Wade Benzoni, 1995) que dans les études empiriques (Cavanaugh & Noe, 1999; Millward & Hopkins, 1998; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Rousseau, 1990).

Outre les composantes économiques et socio-émotionnelles du contrat psychologique, Thompson et Bunderson (2003) considèrent qu'il existe une troisième catégorie de signification associée au contrat psychologique, celle de l'idéologie. En s'inspirant des travaux de Blau (1964) sur les « récompenses idéologiques », Thompson et Bunderson (2003) soutiennent que les contrats psychologiques peuvent comprendre des obligations de type idéologique. Ces chercheurs définissent alors un contrat psychologique idéologique comme un engagement crédible envers une cause ou un principe valorisé faisant l'objet d'un échange explicite au cœur de la relation employeur-employé. Ainsi, pour qu'un contrat psychologique de ce type existe, il faut d'une part que (a) les employés croient que l'organisation possède l'obligation de s'engager de manière crédible envers une cause ou un principe valorisé, et d'autre part que (b) les employés ressentent l'obligation de remplir leur rôle et leurs responsabilités afin de permettre à l'organisation de poursuivre la cause ou le principe idéologique poursuivi.

En ce qui concerne les obligations liées aux employés, ces derniers doivent fournir des contributions qui permettent de développer ou de maintenir la capacité de l'organisation à poursuivre la cause ou le principe idéologique poursuivi (Thompson & Bunderson, 2003). Ces contributions peuvent se refléter, par exemple, dans des comportements de soutien ou de prise d'initiatives qui s'inscrivent dans la poursuite de la mission idéologique de l'organisation. Au niveau des obligations liées à l'employeur, ce dernier doit poursuivre une cause valorisée et ce faisant, légitimer la participation des employés envers cette cause (Thompson & Bunderson, 2003). Ces contributions peuvent se traduire par l'allocation de ressources (financières, physiques, etc.) envers l'idéologie ou par la mise en place de pratiques et de politiques internes qui dirigent l'attention des employés envers les objectifs idéologiques de l'organisation.

1.1.3. La signification attribuée à la relation d'emploi

Outre les croyances du contrat psychologique et les significations qui y sont associées, Rousseau (2001) identifie un niveau ultime d'abstraction de la relation d'emploi : l'idéologie et les normes associées à la relation d'emploi

Comme le souligne Rousseau (2001), une relation d'emploi peut exister au sein d'un contexte idéologique. Cette idéologie prend notamment naissance dans des schémas « pré-emplois » que possède une personne avant d'entrer dans une nouvelle organisation². Lorsque cette personne entre dans une nouvelle organisation, elle l'aborde avec un schéma pré-existant de la relation d'emploi au travers duquel vont être filtrées les expériences liées à la relation d'emploi et les obligations réciproques qui y sont associées. Parmi ces schémas pré-existants, certains chercheurs considèrent que les normes et les idéologies associées à la profession jouent un rôle clé dans la manière dont un individu perçoit sa relation d'emploi et l'évalue (Bunderson, 2001; Rousseau, 2001).

A titre d'illustration, Bunderson (2001) a étudié le rôle joué par les normes et les idéologies associées aux professions issues du secteur de soins de santé. Selon Bunderson (2001), les idéologies professionnelles sont susceptibles d'influencer la manière dont les employés

² Comme nous le verrons ultérieurement au cours de ce chapitre, ces schémas sont acquis via diverses expériences de socialisation personnelle, professionnelle et sociétale.

perçoivent leur contrat psychologique et réagissent en cas de brèche idéologique. A partir d'un échantillon composé de personnel soignant, Bunderson (2001) a mis en évidence deux idéologies distinctes : l'une orientée vers la profession (*i.e.* le secteur des soins de santé représente avant tout une communauté) et l'autre orientée vers le marché (*i.e.* le secteur des soins de santé s'inscrit dans une logique marchande). Bunderson (2001) a montré que d'une part, ces idéologies influencent le contenu des obligations qui composent le contrat psychologique et que d'autre part, ces idéologies influencent la manière dont les employés répondent à une brèche. Ainsi, il apparaît qu'une brèche par rapport aux obligations administratives engendre surtout des sentiments d'insatisfaction, l'intention de quitter l'organisation et du turnover, tandis qu'une brèche par rapport aux obligations professionnelles est surtout associée à une diminution d'engagement envers l'organisation et une diminution de la performance.

1.2. Les piliers fondateurs du contrat psychologique

Etant donné qu'un schéma cognitif – et donc, par définition le contrat psychologique – se développe progressivement sur base d'expériences (Fiske & Taylor, 1984), certains chercheurs se sont penchés sur les piliers fondateurs du contrat psychologique. Dans leurs travaux, Morrison et Robinson (1997; 2004) identifient ainsi plusieurs facteurs liés à l'expérience qui peuvent affecter la construction du contrat psychologique d'une personne. Ces facteurs peuvent intervenir avant, pendant ou après l'entrée dans une nouvelle organisation.

- *La socialisation durant l'enfance et l'adolescence.* Durant cette période, les personnes développent des valeurs – notamment par rapport à la justice, au travail et à la réciprocité – qui vont affecter leurs présupposés par rapport au monde du travail et aux obligations qui font partie d'une relation d'emploi typique (Morrison & Robinson, 2004).
- *La culture nationale.* La culture, c'est-à-dire l'ensemble de croyances, de présupposés et de valeurs dans lesquels baigne une personne affecte inévitablement la manière dont celle-ci perçoit, interprète et se souvient des différentes promesses et obligations qui composent la relation d'emploi (Morrison & Robinson, 1997; Thomas, Au, & Ravlin, 2003). Dans cette perspective, Morrison et Robinson (2004) suggèrent que les valeurs culturelles nationales – telles que l'individualisme, la distance au pouvoir, l'évitement de l'incertitude ou la masculinité (Hofstede, 1980) – peuvent amener les personnes à développer des attentes spécifiques par rapport aux obligations liées à l'emploi.
- *Les expériences antérieures de travail.* La plupart des personnes travaillent généralement pour plusieurs organisations tout au long de leur carrière. Au cours d'un parcours professionnel classique, il n'est pas fréquent que les personnes changent radicalement de fonctions ou de secteurs d'activité. Néanmoins, lorsque ce changement se produit, les personnes abordent leur nouvelle relation avec un ensemble d'attentes et de présupposés qui vont colorer la manière dont ils perçoivent et interprètent leur nouvelle expérience de travail (Morrison & Robinson, 2004). S'intéressant à la nature du nouveau contrat psychologique, Cavanaugh et Noe (1999) ont étudié le rôle joué par les expériences antérieures de travail (la perte d'un emploi suite à une réduction de personnel ou à une restructuration, l'expérience d'un changement organisationnel et/ou le changement volontaire d'emploi) sur la manière dont les employés perçoivent les

caractéristiques du nouveau contrat psychologique (*i.e.* la participation dans des activités liées au développement de carrière, l'insécurité liée à l'emploi et l'engagement envers le travail). Cette étude démontre très clairement que les employés qui ont rencontré un ou plusieurs de ces phénomènes au cours de leurs expériences antérieures de travail développent des perceptions différentes par rapport aux trois facettes du nouveau contrat psychologique.

- *La culture organisationnelle.* Les valeurs culturelles existant au sein d'une organisation peuvent également affecter la manière dont un employé perçoit et interprète les obligations réciproques qui composent la relation d'emploi (Dulac, Delobbe, & Gries, 2003). Ainsi, en véhiculant certaines valeurs – telles que la flexibilité, la performance, la loyauté ou encore l'innovation, une organisation peut influencer la manière dont une personne perçoit les contributions qui sont attendues d'elle par l'organisation et les rétributions qu'elle peut recevoir en échange. Sur base du modèle des valeurs concurrentes élaboré par Quinn (1988), Dulac, Delobbe et Gries (2003) ont effectivement montré que les valeurs véhiculées par l'organisation (le soutien, l'innovation, les règles ou encore les buts) exercent un impact sur la perception qu'a un employé des contributions et des rétributions inhérentes à la relation d'emploi.
- *La socialisation organisationnelle et professionnelle.* Les phases de socialisation organisationnelle et professionnelle affectent également la manière dont les employés perçoivent, interprètent et se souviennent des obligations réciproques et de leur accomplissement (p.ex. Bunderson, 2001; Robinson & Morrison, 2000; Rousseau, 2001).
- *Les signaux sociaux et les interactions quotidiennes.* Sur base de ces signaux et au fil des interactions quotidiennes avec d'autres employés, les personnes reçoivent des informations spécifiques par rapport aux contributions et aux rétributions auxquelles elles doivent s'attendre dans une relation d'emploi typique (Morrison & Robinson, 2004; Rousseau, 1995).
- *Le rôle au sein de la relation d'emploi et les motivations, les buts et les besoins qui y sont associés.* En fonction de son rôle, qu'il soit subordonné, superviseur ou membre du top management, chaque employé possède des objectifs, des buts et des motivations différents par rapport à sa relation d'emploi. Ces motivations, ces besoins et ces buts influencent (a) la manière dont une personne perçoit et interprète les informations, principalement lorsqu'elle est confrontée à une situation ambiguë et (b) la manière dont elle comble les informations en cas d'insuffisance (Griffin & Ross, 1991). Ainsi, par rapport à un même ensemble d'informations, deux personnes (p.ex. une nouvelle recrue et un supérieur hiérarchique) peuvent développer un contrat psychologique différent³.

Dans ses travaux, Rousseau (2001) identifie également des piliers fondateurs du contrat psychologique. Tout comme Morrison et Robinson (1997; 2004), Rousseau (2001)

³ Il s'agit alors d'une situation d'incongruence entre les schémas contractuels. Cette question sera amplement abordée lorsque nous exposerons les principales causes de la brèche au sein du contrat psychologique.

considère aussi que les expériences antérieures de travail et les pratiques de socialisation affectent le modèle mental qu'une personne possède à l'égard de sa relation d'emploi. Outre les expériences antérieures de travail et les pratiques de socialisation, Rousseau (2001) met également l'accent sur le rôle joué par les pratiques de recrutement et de sélection dans la construction du contrat psychologique.

2. La formation du contrat psychologique

Etant donné le pouvoir explicatif du contrat psychologique sur les attitudes et les comportements des employés, de nombreuses recherches se sont centrées sur l'étude des conséquences de la brèche au sein du contrat psychologique, c'est-à-dire sur les conséquences de l'évaluation cognitive liée à la « non-réalisation » des obligations liées à l'employeur. Dès lors, en se centrant quasi-exclusivement sur les répercussions de la brèche, la littérature sur le contrat psychologique n'a accordé que très peu d'attention à la manière dont le contrat psychologique se construit. Ce n'est que depuis peu que certains chercheurs (p.ex. Rousseau, 2001; Taylor & Tekleab, 2004) reconnaissent l'importance, tant au niveau scientifique que managérial, d'étudier la manière dont le contrat psychologique se forme dès l'entrée dans une nouvelle organisation.

Bien que peu de travaux aient été consacrés à cette thématique, nous allons accorder, au cours de cette section, une importance toute particulière à la manière dont le contrat psychologique se forme, se stabilise et, dans une certaine mesure, change au cours du temps. Tout d'abord, nous présenterons brièvement les différentes phases temporelles qui caractérisent la formation du contrat psychologique durant la période de socialisation organisationnelle. Par la suite, nous développerons deux mécanismes distincts – l'adaptation unilatérale et l'adaptation réciproque – qui sous-tendent le processus d'accommodation du contrat psychologique. Enfin, partant du postulat que le contrat psychologique est un modèle mental de la relation d'emploi, nous présenterons un modèle socio-cognitif de formation du contrat psychologique. Afin de structurer notre propos, nous prendrons comme fil conducteur le modèle de formation du contrat psychologique élaboré par Rousseau (1995).

2.1. Les étapes de la formation du contrat psychologique

La littérature sur le contrat psychologique identifie plusieurs phases dans le développement du contrat psychologique (Anderson & Thomas, 1996; Nelson, Quick, & Joplin, 1991).

Tout d'abord, durant la phase de socialisation *anticipatoire* – c'est-à-dire avant même de rentrer au sein d'une nouvelle organisation, un employé possède un « contrat psychologique anticipatoire » (Anderson & Thomas, 1996; Blancero & Kleiner, 2001) qui repose sur des croyances et des présupposés issus d'expériences antérieures à l'entrée organisationnelle. Comme nous l'avons expliqué en abordant les piliers fondateurs de la relation d'emploi, ce contrat psychologique anticipatoire – ou schéma préexistant de la relation d'emploi – est façonné par diverses expériences de socialisation familiale, professionnelle ou encore sociétale. Ce contrat psychologique anticipatoire peut être envisagé comme un schéma naïf et imparfait qu'une personne possède à propos d'une future relation qu'il est susceptible d'avoir. Ce contrat anticipatoire comporte notamment les obligations réciproques telles que perçues par la future nouvelle recrue. C'est également

au cours de cette étape que ces nouvelles recrues potentielles peuvent entrer en interaction avec des agents organisationnels responsables du recrutement et de la sélection. L'échange d'informations qui en découle est susceptible de générer chez la nouvelle recrue des attentes anticipatoires au niveau des obligations et des promesses comprises dans le contrat psychologique.

Ensuite vient la phase de *rencontre* qui commence dès l'entrée organisationnelle et qui s'étend sur les premiers mois de la relation d'emploi. Au cours de cette phase, l'employé développe un schéma de la relation d'emploi plus durable qui va être testé par rapport à la réalité organisationnelle (Nelson et al., 1991). Comme nous le verrons ultérieurement, il s'agit d'une phase au cours de laquelle les interactions et les échanges d'informations avec divers agents organisationnels (p.ex. les collègues ou le superviseur) influencent la manière dont les nouvelles recrues perçoivent et interprètent leur environnement de travail et donc leur relation d'emploi. Sur base de leurs diverses expériences vécues durant la phase de rencontre, les nouvelles recrues (ré)évaluent leurs attentes, leurs croyances et leurs présupposés par rapport à la relation d'emploi. Progressivement, le schéma contractuel de la nouvelle recrue se modifie et s'affine de telle sorte que le contrat psychologique anticipatoire est remplacé par un schéma contractuel plus stable.

Enfin, durant la phase de *changement* et d'*acquisition*, le schéma mental s'ajuste progressivement – notamment à partir des informations environnementales – jusqu'à atteindre un niveau de complétude suffisant pour qu'il y ait une certaine consistance entre les expériences organisationnelles et les croyances individuelles par rapport à la relation d'emploi (Rousseau, 2001). Une fois que le schéma de la relation d'emploi est complètement formé et qu'il a été jugé comme consistant par rapport à la réalité organisationnelle, celui-ci devient alors extrêmement résistant au changement (Fiske & Taylor, 1984; Horowitz, 1988; Stein, 1992). Néanmoins, comme le souligne Schalk (2004), les contrats psychologiques ne sont jamais formés une fois pour toutes ; ils évoluent et font fréquemment l'objet de révisions sur base des expériences faites après l'entrée organisationnelle. Dans la même optique, Anderson et Thomas (1996) suggèrent que le contrat psychologique se développe progressivement à travers un processus continu d'accommodation entre les employés et les agents organisationnels.

En ce qui concerne le processus d'accommodation continu qui sous-tend le développement de la relation d'emploi, la littérature sur le contrat psychologique met en évidence deux mécanismes distincts : l'adaptation unilatérale (basée sur la perception de la réalité) et l'adaptation réciproque (basée sur la norme de réciprocité) (cf. Figure 2).

- *Le mécanisme d'adaptation unilatérale.* L'adaptation unilatérale se produit lorsqu'un employé modifie sa perception des promesses faites par une des deux parties contractuelles (lui-même ou son employeur) sur base de son interprétation des contributions apportées par cette dernière (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003). Ainsi, dans leur étude empirique, De Vos, Buyens et Schalk (2003) ont effectivement montré que (a) les nouvelles recrues modifient leurs perceptions des obligations liées à l'employeur sur base de leurs perceptions des rétributions reçues par ce dernier auparavant, et que (b) les nouvelles recrues modifient leurs perceptions de leurs obligations à l'égard de leur employeur sur base de leurs perceptions des contributions réelles qu'ils lui ont fourni auparavant. Autrement dit, cette recherche suggère que les nouvelles recrues utilisent leurs expériences au sein de l'organisation comme source d'informations afin de déterminer leurs perceptions des contributions et des rétributions qui composent la relation

d'emploi. Le mécanisme d'adaptation unilatérale confirme l'importance des processus d'interprétation et de signification associés à l'entrée organisationnelle (Rousseau, 1995, 2001; Shore & Tetrick, 1994).

- *Le mécanisme d'adaptation réciproque.* L'adaptation réciproque se produit lorsqu'un employé modifie sa perception des promesses faites par une des parties contractuelles (lui-même ou son employeur) sur base de son interprétation des contributions fournies par l'autre partie (De Vos et al., 2003). A nouveau, De Vos, Buyens et Schalk (2003) ont démontré de manière empirique que les nouvelles recrues modifient leurs perceptions des obligations qu'ils ont à l'égard de leur organisation sur base des rétributions fournies par cette dernière auparavant. Cette étude illustre parfaitement le rôle joué par la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) dans la construction et l'évolution du contrat psychologique au cours du temps⁴. D'autres études empiriques ont également confirmé l'impact de la norme de réciprocité sur les attitudes et les comportements qui découlent de la perception des obligations réciproques et de leur accomplissement (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000b; Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003). A titre d'illustration, dans une autre étude, Coyle-Shapiro et Kessler (2000b) ont aussi montré que lorsque les employés estiment que l'organisation a rempli ses obligations, ceux-ci augmentent leurs obligations personnelles à l'égard de l'organisation mais ceux-ci sont également plus enclins à accomplir ces dernières. En d'autres termes, les employés adaptent leurs promesses et leurs contributions sur base de ce qu'ils ont reçu de la part de l'organisation.

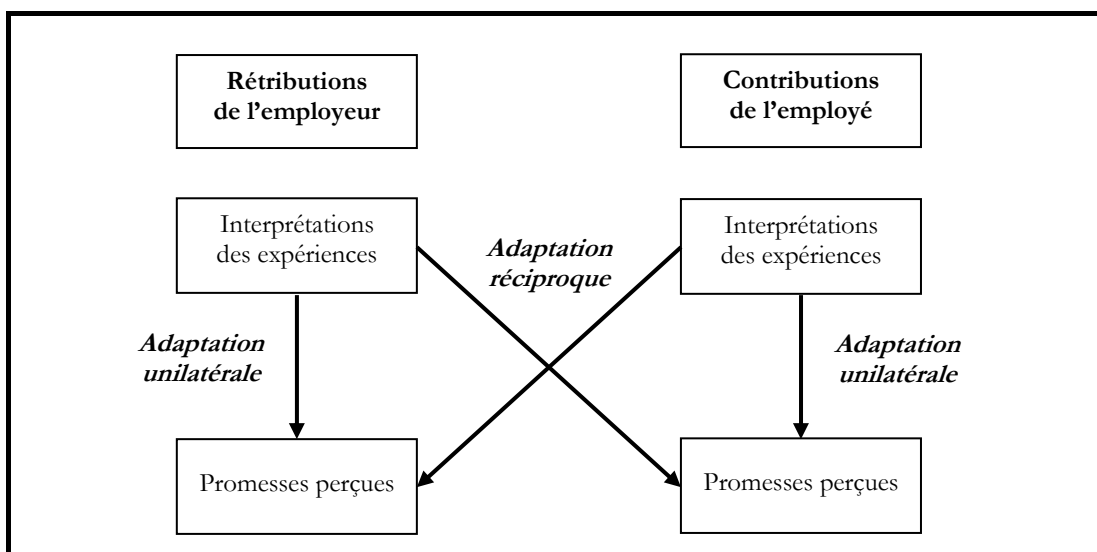


Figure 2. Les mécanismes d'adaptation unilatérale et d'adaptation réciproque selon De Vos, Buyens et Schalk (2003)

⁴ Pour une discussion détaillée du rôle joué par la réciprocité, et plus largement par les théories de l'échange social, nous invitons le lecteur à consulter les travaux de Coyle-Shapiro & Conway (2004).

2.2. Une approche socio-cognitive de la formation du contrat psychologique

Considérant que les antécédents et les fondements du contrat psychologique n'ont reçu que très peu d'attention dans la littérature, Rousseau (1995; 2001) a consacré une partie de ses travaux à la manière dont le contrat psychologique d'une nouvelle recrue se forme suite à l'entrée dans une organisation. En s'inspirant notamment des théories liées aux modèles et aux schémas mentaux, Rousseau (1995; 2001) envisage la formation du contrat psychologique selon une approche socio-cognitive. Ainsi, Rousseau (1995; 2001) définit le contrat psychologique comme un schéma ou un modèle mental que les employés possèdent à propos de leur relation d'emploi.

Comme point de départ de son modèle (cf. Figure 3), Rousseau (1995) nous rappelle qu'une relation d'emploi typique se compose de deux parties : l'employé et l'organisation qui l'emploie. Gardant cette distinction dans son modèle, Rousseau (1995) met en lumière une série de processus individuels et organisationnels qui interviennent dans la formation du contrat psychologique. Ainsi, Rousseau (1995) distingue deux grandes catégories de facteurs qui jouent un rôle-clé dans la formation du contrat psychologique : (a) les messages externes et les signaux sociaux émis par l'organisation et (b) les interprétations, les prédispositions et les constructions individuelles.

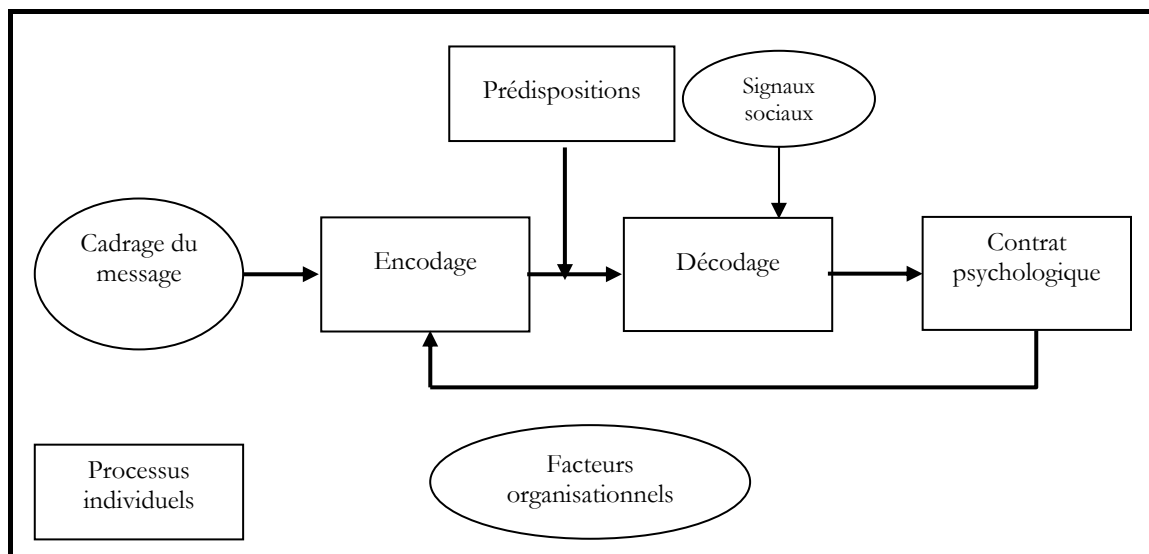


Figure 3. Le développement du contrat psychologique selon Rousseau (1995)

2.2.1. Les facteurs externes

Parmi les facteurs organisationnels qui interviennent dans la formation du contrat psychologique, Rousseau (1995) distingue deux catégories de facteurs externes : (a) les messages et les événements émis par l'organisation et qui véhiculent des engagements, et (b) les signaux sociaux émanant de l'environnement de la nouvelle recrue.

2.2.1.1 Les messages et les événements organisationnels

Tout d'abord, les organisations peuvent s'engager vis-à-vis de leurs employés à travers des messages ou des événements qui peuvent signaler de manière plus ou moins explicite des

intentions pour le futur. Ainsi, lorsqu'une organisation informe ses employés d'actions, de pratiques ou de plans – qu'ils soient passés, présents ou futurs –, celle-ci peut véhiculer des engagements potentiels ou réels de sa part aux employés. Selon Rousseau (1995), ces événements se produisent surtout durant les activités et les processus de gestion des ressources humaines (p.ex. le recrutement, la sélection et la socialisation des nouvelles recrues, le processus de promotion, les activités de formation et de développement) mais également durant les phases de changement organisationnel.

Dans ses travaux, Rousseau (1995) identifie quatre types d'événements susceptibles d'entraîner la communication de promesses :

- 1) *Les énoncés ouverts* sont de puissants outils dans la communication des promesses et des garanties. Ces dernières sont cruciales dans la formation du contrat psychologique. En outre, elles permettent aux organisations de gérer activement la signification que les personnes attribuent aux actions ou aux intentions exprimées par l'organisation (Rousseau, 1995).
- 2) *L'observation du traitement reçu par les autres* peut également être un véhicule de promesses. Dans certaines situations, les organisations peuvent envoyer des messages de manière proactive, notamment lorsqu'elles mettent en place délibérément des pratiques, des processus ou des procédures qui nécessitent une interprétation de la part des employés. Dans d'autres cas, les organisations peuvent envoyer des messages de manière plus passive. Par exemple, lorsqu'un employé a besoin d'informations par rapport à sa relation d'emploi, celui-ci peut observer la manière dont les autres sont traités ou ont été traités. En fonction du type d'informations recherchées, l'employé va orienter ses observations vers des « autres référents », c'est-à-dire des personnes qui possèdent des caractéristiques personnelles (p.ex. le sexe, l'âge) ou professionnelles (p.ex. la fonction, l'ancienneté) similaires. Sur base de ses observations, l'employé peut alors extraire certaines informations pertinentes par rapport à sa relation d'emploi.
- 3) *La manifestation des politiques organisationnelles* peut également être une source de communication de promesses. Parmi ces manifestations, Rousseau (1995) souligne principalement l'importance des documents organisationnels (p.ex. les manuels, les règlements de travail), des systèmes (p.ex. les pratiques de rémunération et de promotion) et des titres utilisés au sein de l'organisation.
- 4) *Les constructions sociales*, en tant que références à la réputation ou à l'histoire de l'organisation, peuvent également communiquer des promesses.

2.2.1.2 *Les signaux sociaux*

Outre les messages et les événements organisationnels, Rousseau (1995) considère les signaux sociaux issus de l'environnement de l'employé comme une deuxième catégorie de facteurs externes. Selon Rousseau (1995), ces signaux sociaux représentent les informations acquises par un employé dans son environnement de travail. Ces signaux sociaux jouent trois rôles dans le processus de formation du contrat psychologique. Tout d'abord, les signaux sociaux représentent pour l'employé une importante source d'informations par rapport au contenu et aux caractéristiques de son contrat psychologique. Ensuite, les signaux sociaux peuvent engendrer une certaine pression sociale de telle sorte que l'employé se sente obligé de se conformer à la compréhension collective (p.ex. du groupe

ou du département) des obligations réciproques qui constituent le contrat psychologique collectif (*i.e.* le contrat normatif). Enfin, les signaux sociaux façonnent également la manière dont un employé perçoit et interprète les manifestations organisationnelles.

2.2.2. L'encodage

Comme nous venons de l'expliquer, l'employé est confronté à de nombreux messages, événements et signaux sociaux qui peuvent véhiculer des promesses. Néanmoins, pour que ces derniers soient interprétés comme des promesses, il est nécessaire que ceux-ci soient traités au cours d'une phase d'encodage. Celle-ci reflète les processus individuels impliqués dans l'interprétation des manifestations organisationnelles (Rousseau, 1995). En outre, la probabilité d'émettre, de percevoir et d'interpréter des expressions organisationnelles comme des promesses dépend de la capacité de l'organisation et de l'employé à communiquer de manière efficace (Rousseau, 2001). Rousseau (1995) énonce trois conditions nécessaires pour qu'un employé interprète une expression organisationnelle comme une promesse crédible, qu'elle soit potentielle ou réelle:

- 1) Premièrement, *l'énonciateur de la promesse doit être perçu comme un agent ayant le pouvoir, l'autorité ou la capacité de réaliser les engagements de l'organisation*. Outre ces conditions, l'énonciateur de la promesse doit également être considéré comme une source d'information crédible – la crédibilité dépendant notamment de sa légitimité, de son statut et de son influence au sein de l'organisation. Dans ses travaux plus récents, Rousseau (2001) mentionne également l'importance de la compétence conversationnelle, c'est-à-dire la capacité à communiquer efficacement – notamment la capacité de l'employé et de l'organisation à véhiculer et à comprendre des promesses.
- 2) Ensuite, *l'énonciateur de la promesse doit agir dans un contexte approprié au signalement d'engagements de la part de l'organisation*. Ainsi, un message organisationnel sera d'autant plus interprété comme une promesse faite par l'organisation lorsque cette dernière émet son message dans des conditions qui signalent explicitement et clairement aux employés la nécessité d'engagements mutuels futurs. Parmi les conditions les plus propices à l'énonciation de promesses, Rousseau (1995; 2001) souligne particulièrement les activités liées aux ressources humaines (les activités de recrutement, de sélection et de socialisation) ainsi que certaines interactions formelles répétées (p.ex. l'entretien d'évaluation de la performance). Comme le mentionne Rousseau (2001), ces activités organisationnelles représentent des situations propices à l'échange de promesses.
- 3) Enfin, *l'énonciateur de la promesse doit se comporter de manière consistante avec les engagements exprimés au préalable*. La consistance des messages faciliterait alors la compréhension et la crédibilité des intentions liées à la promesse.

2.2.3. Les prédispositions individuelles

Puisque le contrat psychologique est idiosyncrasique – c'est-à-dire qu'il est propre à la personne qui le détient (Rousseau, 1989, 1995), les prédispositions individuelles influencent inévitablement la manière dont celui-ci se forme dès l'entrée organisationnelle. A ce titre, Rousseau (1995) soutient que les prédispositions individuelles affectent essentiellement la manière dont les informations liées au contrat psychologique sont encodées.

Parmi les travaux existants au sein de la littérature sur le contrat psychologique, nous relevons trois catégories de prédispositions individuelles susceptibles d'influencer le développement du contrat psychologique : (i) les biais cognitifs, (ii) les buts, les motivations et les objectifs liés à l'emploi, et (iii) la personnalité.

2.2.3.1 Les biais cognitifs

Tout d'abord, il apparaît que les biais cognitifs peuvent intervenir dans la construction et dans l'interprétation des promesses. Selon Rousseau (1995), il s'agit principalement des biais impliqués dans le traitement des informations relatives aux intérêts personnels, tels que la perception irréallement positive de soi, l'illusion de contrôle ou encore l'optimisme comparatif⁵. Ces biais affectent le contrat psychologique de plusieurs manières. Par exemple, les employés peuvent avoir l'impression qu'ils ont mieux rempli leur part du contrat que leur employeur, les employés ne se rappellent que des promesses ou des contributions qui ont eu des répercussions positives, etc.

2.2.3.2 Les buts, les motivations et les objectifs liés à l'emploi

Les buts, les motivations et les objectifs liés à l'emploi que possèdent les nouvelles recrues affectent également la manière dont celles-ci perçoivent et interprètent leur contrat psychologique (Rousseau, 1995, 2001; Shore & Tetrick, 1994). A cause de leurs motivations et de leurs objectifs, les nouvelles recrues sont prédisposées à percevoir et à interpréter certains types d'informations ou certaines catégories d'obligations. Autrement dit, ces prédispositions filtrent les informations issues de l'environnement dans lequel évolue la nouvelle recrue.

L'étude empirique menée par Rousseau (1990) indique effectivement que les motivations liées à la relation d'emploi influencent le contrat psychologique. Rousseau (1990) a étudié le rôle joué par le carriérisme dans la formation du contrat psychologique. Conformément aux hypothèses avancées, les résultats indiquent que les employés carriéristes – c'est-à-dire ceux qui considèrent que leur emploi actuel n'est qu'un tremplin vers de meilleures perspectives d'emploi – ont tendance à adopter une approche plus transactionnelle de leur relation d'emploi (p.ex. le salaire, les opportunités d'avancement). En revanche les employés peu carriéristes – c'est-à-dire ceux qui désirent rester dans leur organisation actuelle – accordent plus d'importance à la dimension relationnelle de la relation d'emploi (p.ex. la sécurité d'emploi, l'engagement à long terme). En d'autres termes, cette étude indique que les motivations liées à la relation d'emploi déterminent la nature des obligations à laquelle les employés accordent de l'importance. Dans une autre étude empirique plus récente, Dulac et ses collègues (Dulac et al., 2003) ont montré que les valeurs personnelles affectent la manière dont un employé perçoit et interprète les obligations réciproques qui composent la relation d'emploi. Ainsi, en fonction de leurs préférences – par rapport au soutien, à l'innovation, aux buts et aux règles –, les employés sont plus ou moins enclins à

⁵ Pour une discussion détaillée des biais impliqués dans le traitement de l'information, nous invitons le lecteur à consulter les travaux de Taylor & Brown (1988).

estimer que certaines contributions (p.ex. la loyauté) et que certaines rétributions (p.ex. les opportunités de développement professionnel) font partie de leur contrat psychologique.

2.2.3.3 La personnalité

Partant de l'idée que la formation du contrat psychologique est influencée par les prédispositions individuelles, certains chercheurs ont étudié le rôle joué par certaines variables de personnalité sur le contenu des obligations qui constituent le contrat psychologique. Ainsi, il apparaît que les employés névrotiques et peu extravertis sont davantage enclins à développer des contrats psychologiques transactionnels (Raja, Johns, & Ntalianis, 2004). Les employés qui manifestent un degré élevé de conscience (Orvis & Dudley, 2002; Raja et al., 2004), d'agréabilité (Orvis & Dudley, 2002) et d'estime d'eux-mêmes (Raja et al., 2004) possèdent plus d'obligations relationnelles dans leur contrat psychologique que les employés peu caractérisés par ces variables de personnalité. Enfin, les termes relationnels sont surtout caractéristiques des employés à faible degré de névrosisme, de sensibilité à l'équité et de lieu de contrôle externe (Raja et al., 2004).

Dans une étude récente, Coyle-Shapiro et Neuman (2004) ont étudié l'impact joué par des variables de personnalité liées à l'échange sur les obligations du contrat psychologique. Les résultats obtenus suggèrent que certaines catégories d'employés – ceux qui ont une faible idéologie de l'échange et ceux qui ont une idéologie de crédit élevée – sont prédisposés à fournir davantage de contributions dans leur relation d'emploi et à répondre différemment à certains facteurs situationnels, tels que les obligations de l'employeur et l'accomplissement de ces dernières.

2.2.4. Les comportements de recherche d'informations

Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'employé est confronté à de nombreux messages, événements et signaux sociaux qui peuvent véhiculer des promesses ou des engagements de la part de l'organisation. Néanmoins, il est important de garder à l'esprit que l'employé ne se limite pas à un rôle passif qui consisterait à simplement percevoir et interpréter les signaux sociaux émanant de l'environnement. Bien au contraire, la nouvelle recrue doit être considérée comme un agent actif qui recherche et qui traite l'information pertinente relative à son nouvel environnement de travail (p.ex. Ashford, 1986; Ashford & Tsui, 1991; Louis, 1980; Miller & Jablin, 1991; Salancik & Pfeffer, 1978; Shah, 1998) mais également par rapport à son contrat psychologique (De Vos, Buyens, & Schalk, 2005; Shore & Tetrick, 1994). Cette recherche d'informations permet à la nouvelle recrue de réduire le sentiment d'incertitude associé à son entrée dans une nouvelle organisation et dès lors, lui permet de comprendre et d'avoir prise sur son nouvel environnement.

Dans le contexte du contrat psychologique, certains chercheurs soulignent l'importance de tels comportements dans la formation du contrat psychologique (De Vos et al., 2005; Shore & Tetrick, 1994). Ainsi, lorsqu'une personne entre dans une nouvelle organisation, elle élabore un contrat psychologique rudimentaire à partir de la réalité organisationnelle. En s'engageant dans des comportements de recherche, les nouvelles recrues vont obtenir des informations qui vont leur permettre de mieux appréhender leur contrat psychologique et plus particulièrement, les obligations réciproques qui y sont associées (Shore & Tetrick, 1994).

Sur base de la littérature sur les comportements de recherche d'informations, il apparaît que les nouvelles recrues adaptent l'utilisation des tactiques et des sources en fonction du type d'informations qu'elles essaient d'acquérir (Morrison, 1993a; Ostroff & Kozlowski, 1992).

2.2.4.1 *Les modes de recherche d'informations*

La littérature sur la socialisation distingue deux modes principaux de comportements de recherche d'informations : le contrôle (« monitoring ») et la demande (« inquiry ») (Morrison, 1993a, 1993b).

Les recherches empiriques suggèrent que les nouvelles recrues utilisent principalement l'observation (*i.e.* le contrôle) au détriment des tactiques de recherche d'informations plus directes (*i.e.* la demande) (Morrison, 1993a; Ostroff et Kozlowski, 1992).

Dans leur modèle théorique, Shore et Tetrick (1994) posent l'hypothèse que les nouvelles recrues utilisent davantage (i) les tactiques de recherche d'informations directes – la demande et la négociation – lorsqu'elles désirent obtenir des informations relatives au contenu transactionnel de leur contrat psychologique (p.ex. le salaire et les avantages extra-légaux), et (ii) les tactiques de recherche d'informations indirectes – l'observation – lorsqu'elles désirent obtenir des informations relatives au contenu relationnel de leur contrat psychologique (p.ex. les possibilités de formation).

2.2.4.2 *Les sources de recherche d'informations*

Ensuite, la nouvelle recrue peut s'adresser à diverses sources afin de collecter des informations. La littérature sur le contrat psychologique identifie principalement trois catégories d'agents organisationnels susceptibles de jouer un rôle-clé dans la construction du contrat psychologique : les responsables du recrutement et de la sélection, les collègues et le superviseur. Ces agents organisationnels peuvent alors fournir à la nouvelle recrue des informations par rapport à son contrat psychologique, c'est-à-dire par rapport aux obligations réciproques qui définissent la relation d'emploi.

1. *Les responsables du recrutement et de la sélection.* Durant les phases de recrutement et de sélection, les futurs employés interagissent avec un représentant des ressources humaines responsable du recrutement ou de la sélection. Ce dernier peut jouer un rôle important dans la construction du contrat psychologique des nouvelles recrues puisqu'il peut véhiculer des promesses qui donnent naissance à des attentes vis-à-vis de la relation d'emploi (Guzzo & Noonan, 1994; Shore & Tetrick, 1994).
2. *Les collègues.* Ceux-ci jouent également un rôle-clé dans la construction du contrat psychologique des employés puisqu'ils représentent une importante source d'informations dans le contexte organisationnel (Miller & Jablin, 1991; Shore & Tetrick, 1994). À ce titre, les collègues jouent un double rôle. D'une part, ils peuvent communiquer de manière plus ou moins informelle des informations par rapport à la fonction, au superviseur ou à l'organisation. D'autre part, les collègues – partageant un certain nombre de caractéristiques similaires avec la nouvelle recrue – peuvent servir de point de comparaison lorsque celle-ci désire obtenir des informations par rapport à ce qu'ils ont reçu de l'organisation ou la manière dont ils ont été traités par elle (Ho, 1999).

3. *Le superviseur*. La nouvelle recrue peut enfin se référer à son supérieur hiérarchique afin de collecter des informations liées au contrat psychologique. Certains chercheurs soulignent le rôle-clé joué par le superviseur dans la construction et le maintien de la relation d'emploi (p.ex. Liden, Bauer, & Erdogan, 2004; Shore & Tetrick, 1994).

Toutes ces informations sociales collectées auprès des divers agents organisationnels sont susceptibles d'influencer la manière dont les employés perçoivent et interprètent leur fonction et leur organisation (Salancik & Pfeffer, 1978) mais également leur contrat psychologique.

2.2.5. Le décodage

Dans ses travaux, Rousseau (1995) nous rappelle que le contrat – et donc le contrat psychologique, est une source d'auto-contrôle puisque celui-ci incite les parties de la relation d'emploi à respecter leurs engagements et leurs promesses. Néanmoins, pour que chacune des parties puisse respecter ses engagements, il est nécessaire que ces dernières créent des standards comportementaux et y adhèrent.

Selon Rousseau (1995), c'est durant la phase de décodage que les promesses peuvent se transformer en standards comportementaux. Le contrat psychologique agit alors comme un standard auto-généré, interne et personnel qui détermine le comportement requis pour respecter un engagement (Rousseau, 1995). En tant que standard comportemental, le contrat psychologique devient alors un but envers lequel la personne s'engage.

2.3. Conclusion

Au cours de cette section, nous nous sommes penchés sur la formation du contrat psychologique. Dans un premier temps, nous avons présenté les différentes phases qui caractérisent la formation, le développement et la stabilisation du contrat psychologique. En outre, dans la mesure où l'évolution du contrat psychologique est régi par un processus continu d'accommodation, nous avons présenté deux mécanismes distincts – l'adaptation unilatérale et l'adaptation réciproque – à l'œuvre dans la dynamique de la relation d'emploi. Ensuite sur base des travaux théoriques et empiriques sur la formation du contrat psychologique, nous avons présenté un modèle socio-cognitif de la formation du contrat psychologique en nous reposant essentiellement sur les travaux de Rousseau (1995; 2001) et de Shore et Tetrick (1994).

Une importante contribution des travaux de Rousseau (1995; 2001) réside dans le choix d'une approche socio-cognitive de la formation du contrat psychologique. En s'appuyant sur de solides travaux issus du traitement de l'information sociale et des schémas mentaux, Rousseau (1995; 2001) apporte un cadre conceptuel qui permet de mieux comprendre la manière dont le contrat psychologique se développe, se stabilise et éventuellement change au cours du temps. Shore et Tetrick (1994) ont également développé un modèle sur la formation du contrat psychologique. Plutôt que de fournir un cadre conceptuel qui soutient la formation du contrat psychologique, Shore et Tetrick (1994) identifient des variables individuelles et organisationnelles centrales dans la construction de la relation d'emploi. Ces auteurs formulent également des hypothèses de recherche directement testables. C'est pourquoi, une première voie de recherche prometteuse repose sur la validation de ces modèles ou du moins, sur certaines parties de ces modèles.

Ensuite, il nous semble également important de développer un modèle global et compréhensif de la formation du contrat psychologique en tenant compte des aspects suivants. Premièrement, nous encourageons les chercheurs à ne pas se limiter à une dichotomie qui consisterait à identifier les facteurs liés à l'individu et à l'organisation qui influencent le contrat psychologique. Au contraire, puisque le contrat psychologique d'un employé est à la fois influencé par divers individus (p.ex. le superviseur, les collègues) et par de multiples entités (p.ex. le groupe de travail, le département des ressources humaines), il est important de tenir compte des différents niveaux hiérarchiques et de la complexité sociale dans laquelle s'inscrit la relation d'emploi. Dès lors, il est nécessaire de développer un modèle multi-niveaux de la formation du contrat psychologique. Un tel modèle pourrait intégrer les influences jouées par l'individu lui-même (p.ex. sa personnalité, ses comportements), les autres agents organisationnels (p.ex. les collègues, le superviseur, les responsables RH), le groupe (p.ex. le contrat normatif existant au sein du groupe), l'organisation (p.ex. les valeurs organisationnelles, les stratégies adoptées par les ressources humaines). L'adoption d'une approche multi-niveaux permettrait ainsi d'améliorer notre compréhension globale d'un phénomène complexe imbriqué dans différents niveaux (Kozlowski & Klein, 2000).

Avec un objectif de compréhension, nous encourageons également les chercheurs à adopter une approche moins statique et mécanique de la relation d'emploi. Bien qu'il soit important d'identifier les variables qui influencent le contrat psychologique, il importe aussi de mettre en évidence les dynamiques qui sous-tendent sa construction, sa stabilisation et son évolution au cours du temps. A ce titre, l'étude menée par De Vos et de ses collègues (2003) sur les mécanismes d'adaptation unilatérale et réciproque à l'œuvre dans la construction du contrat psychologique nous paraît être un premier pas dans cette direction.

D'autres voies de recherche nous paraissent également prometteuses. Puisque le contrat psychologique est idiosyncrasique – c'est-à-dire qu'il est propre à la personne qui le détient (Rousseau, 1989, 1995) –, il nous semble crucial d'étudier le rôle joué par les prédispositions individuelles sur la manière dont le contrat psychologique se construit, se stabilise et évolue au cours du temps. Dans cette thématique, trois grandes catégories de prédispositions peuvent être envisagées : (1) les biais cognitifs, (2) les buts, les motivations et les objectifs liés à l'emploi, et (3) la personnalité.

Enfin, comme nous l'avons expliqué précédemment, la nouvelle recrue ne se limite pas à un rôle passif qui consisterait à simplement percevoir et interpréter les signaux sociaux émanant de son environnement. Bien au contraire, au cours de cette section, nous avons considéré la nouvelle recrue comme un agent (pro)actif qui recherche, traite et interprète les informations relatives à sa relation d'emploi. Dans la lignée de l'étude menée par De Vos, Buyens et Schalk (2005), il nous paraît important d'étudier l'impact des comportements de recherche d'informations sur la manière dont le contrat psychologique se forme, se stabilise et change. Ainsi, nous suggérons de tenir compte du type d'informations recherchées par la nouvelle recrue (p.ex. transactionnelle ou relationnelle), de la source d'informations à laquelle elle s'adresse (p.ex. les collègues, le superviseur, le responsable du recrutement), du mode de recherche d'informations qu'elle utilise (p.ex. le contrôle ou la demande) mais également de la fréquence des comportements de recherche d'informations en fonction des différentes phases de construction du contrat psychologique.

3. L'évaluation du contrat psychologique

Dans de nombreux cas, un employé peut être amené à percevoir que son organisation n'a pas rempli certaines obligations à son égard, alors que celles-ci avaient fait l'objet d'une promesse préalable. Les concepts de brèche et de violation permettent de rendre compte de ce phénomène dans le contexte organisationnel. La brèche du contrat psychologique se produit lorsqu'un employé perçoit que l'organisation a échoué dans l'accomplissement d'une ou de plusieurs obligations ayant fait l'objet d'une promesse préalable (Morrison & Robinson, 1997). Ces perceptions peuvent, dans certains cas, entraîner de fortes réactions émotionnelles, telles que la colère, l'anxiété ou la trahison. La violation du contrat psychologique reflète ces réponses émotionnelles et affectives conséquentes à l'interprétation de brèche.

Etant donné la prévalence et l'incidence de ces phénomènes au sein du contexte organisationnel, leur étude et leur compréhension nous paraissent fondamentales tant pour les chercheurs que pour les managers. D'un point de vue scientifique, l'étude de la violation du contrat psychologique nous éclaire sur les facteurs et les processus à l'œuvre dans l'évolution du contrat psychologique et plus particulièrement, sur ceux qui sont impliqués dans les perceptions de brèche et de violation. En outre, cette littérature met particulièrement en lumière la subjectivité inhérente à toute relation d'emploi. Ces travaux nous paraissent également pertinents d'un point de vue managérial. Puisque les perceptions de brèche et de violation entraînent des tensions et des conflits pouvant se répercuter sur les attitudes et les comportements des employés, il est important que les managers comprennent les facteurs, les variables et les mécanismes qui influencent les perceptions de brèche et de violation. En ayant connaissance de ces derniers, les managers peuvent identifier certains leviers afin de gérer au mieux la relation d'emploi contemporaine.

Dans un premier temps, nous montrerons que le phénomène de brèche (*i.e.* la perception que l'organisation a échoué dans l'accomplissement des obligations contractuelles) est fréquent dans les organisations. Ensuite, nous détaillerons le processus de violation du contrat psychologique, c'est-à-dire les facteurs et les processus impliqués dans les perceptions de brèche et de violation. Pour y parvenir, nous nous reposerons essentiellement sur les travaux de Morrison et Robinson (1997; 2004). Enfin, dans une dernière section, nous passerons en revue les résultats des nombreuses recherches empiriques qui ont étudié les conséquences de la brèche, notamment sur les attitudes et les comportements des employés.

3.1. La prévalence des phénomènes de brèche au sein du contrat psychologique

De nombreuses recherches soulignent le caractère fréquent des perceptions de brèche au sein du contrat psychologique. Ainsi, dans une des toutes premières recherches sur le contrat psychologique, Robinson et Rousseau (1994) montrent qu'environ 55% de leur échantillon composé d'étudiants MBA considéraient que leur contrat psychologique avait fait l'objet d'une brèche au cours de leur deux premières années d'emploi. Dans une autre étude, Turnley et Feldman (2000) ont montré qu'environ 52% de personnes interrogées rapportaient un degré de brèche global. En outre, 81% des employés considéraient qu'au moins un aspect de leur relation d'emploi avait fait l'objet d'une brèche. Enfin, dans une autre étude ayant adopté une méthodologie par journal de bord, Conway et Briner (2002)

ont montré que 69% de leur échantillon considéraient qu'au moins une promesse n'avait pas été tenue au cours de la période de 10 jours.

En conclusion, il apparaît clairement que les phénomènes de brèche sont fréquents dans les organisations. Ainsi, parmi les études citées, entre 52 et 81% des employés interrogés considèrent que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche au moins par rapport à des obligations liées à l'employeur (Conway & Briner, 2002; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1999b). D'ailleurs, il apparaît que la brèche est un phénomène récurrent d'autant plus probable durant les périodes marquées par le changement organisationnel et l'incertitude (Morrison & Robinson, 1997; Turnley & Feldman, 1998). Dès lors, dans la mesure où la relation d'emploi reste exposée aux phénomènes de réductions de personnel, de restructurations et de changements organisationnels, il semble que l'occurrence et l'intensité des phénomènes de brèche au sein du contrat ne vont cesser de prendre de l'importance dans le futur (Robinson & Brown, 2004).

3.2. Le développement de la brèche et de la violation

Etant donné la prévalence des phénomènes de brèche au sein des organisations, certains chercheurs se sont penchés sur les facteurs et les processus à l'œuvre dans les perceptions de brèche et de violation (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1999b). Suite au modèle de violation proposé par Rousseau (1995)⁶, Morrison et Robinson (1997) ont développé leur propre modèle de violation du contrat psychologique. Tout comme Rousseau (1995), Morrison et Robinson (1997) soutiennent que la violation du contrat psychologique est la conséquence ultime d'une chaîne d'événements qui démarre par la perception que l'autre partie n'a pas tenu un certain nombre de promesses (cf. Figure 4).

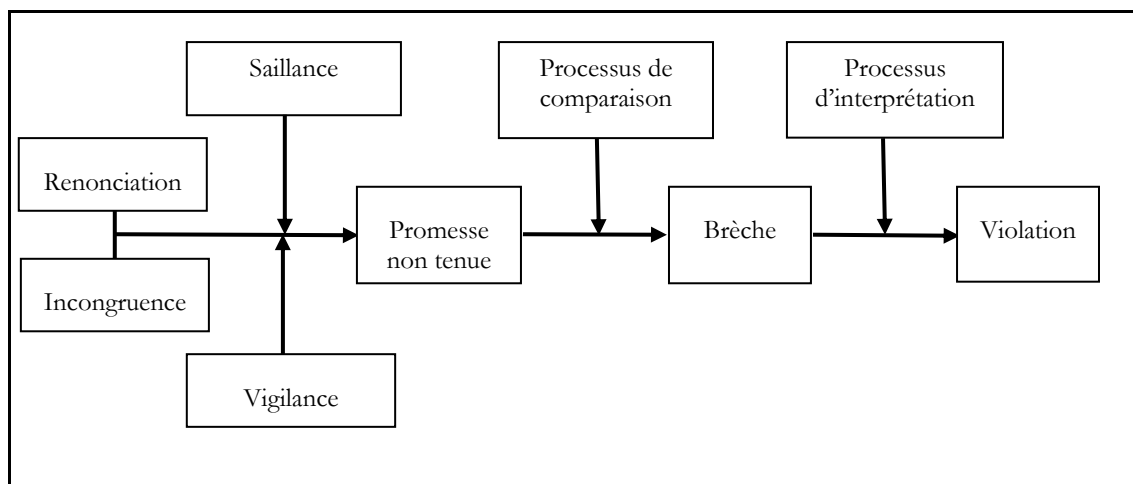


Figure 4. Le processus de violation selon Morrison et Robinson (1997)

⁶ Rousseau (1995) a également développé son propre modèle de la violation du contrat psychologique. Etant donné que Morrison et Robinson (1997) intègrent les divers éléments du modèle de Rousseau (1995), nous ne développerons pas ce dernier au cours de cette section.

Morrison et Robinson (1997) identifient deux causes principales pouvant donner naissance à perception de brèche et qu'elles nomment la renonciation et l'incongruence. La renonciation se produit lorsqu'un agent de l'organisation reconnaît qu'une obligation existe mais ne la remplit pas, soit par incapacité, soit par manque de volonté (Morrison & Robinson, 1997). Par exemple, un recruteur promet des opportunités de formation à une nouvelle recrue mais malheureusement, l'organisation n'offre pas les formations promises. L'incongruence, quant à elle, se produit lorsque l'employé et l'agent organisationnel ont des compréhensions différentes du contrat psychologique (Morrison & Robinson, 1997). Par exemple, un recruteur souligne le caractère généralement rapide des promotions. L'incongruence réside alors dans la divergence des perceptions : la nouvelle recrue considère la promotion rapide comme une promesse alors que le recruteur estime qu'il n'a fait qu'évoquer une caractéristique de l'organisation.

L'incongruence et la renonciation peuvent alors entraîner la perception d'une promesse non tenue, c'est-à-dire la perception individuelle d'un écart entre ce qui a été promis et ce qui a été reçu. Cette perception est susceptible d'enclencher chez l'employé un processus de comparaison qui consiste à évaluer la manière dont chaque partie de la relation d'emploi a respecté ses promesses à l'égard de l'autre. Si l'employé considère qu'il a respecté sa part du contrat et que ses contributions à l'égard de l'organisation n'ont pas fait l'objet d'une « réciprocation », l'employé risque alors de considérer que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche. Ensuite, sur base d'un processus d'interprétation de la brèche, cette dernière peut donner naissance ou non à un sentiment de violation.

2.3.1. La renonciation

La renonciation se produit lorsqu'un agent de l'organisation reconnaît qu'une obligation existe mais ne la remplit pas, soit par incapacité, soit par manque de volonté (Morrison & Robinson, 1997). Nous allons dès à présent exposer ces deux types de renonciation.

3.2.1.1 La renonciation par incapacité

La renonciation par incapacité reflète une situation dans laquelle les agents organisationnels se voient dans l'impossibilité de tenir les promesses qu'ils ont faites auparavant. Cette incapacité à tenir les engagements peut être la conséquence de la survenance de changements inattendus dans l'environnement interne (p.ex. une restructuration) ou externe (p.ex. une concurrence féroce) de l'organisation. Ainsi, il est fréquent qu'un recruteur promette aux nouvelles recrues des opportunités d'avancement rapide. Néanmoins, lorsque l'organisation est amenée à promouvoir ses employés, celle-ci prend conscience qu'elle ne peut pas promouvoir la totalité des nouvelles recrues auxquelles une promesse de promotion a été faite. Les employés non promus peuvent alors être amenés à considérer que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche.

D'un point de vue empirique, Robinson et Morrison (2000) ont étudié l'impact joué par l'environnement de l'organisation sur la probabilité de percevoir une brèche. Ces chercheurs ont posé l'hypothèse que la renonciation par incapacité est d'autant plus probable que l'organisation se trouve dans une mauvaise posture financière – soit une mauvaise performance, soit une diminution par rapport aux performances antérieures. Leur recherche montre effectivement que lorsque la performance de l'organisation est faible, les employés sont plus enclins de considérer que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche.

3.2.1.2 *La renonciation par manque de volonté*

Dans d'autres situations, les agents organisationnels ne remplissent pas les termes du contrat psychologique non pas parce qu'ils ne peuvent pas, mais parce qu'ils ne veulent pas. Se présentent alors deux cas de figure : soit les agents organisationnels renoncent à une promesse sans jamais avoir eu l'intention de la remplir, soit ils y renoncent alors qu'ils avaient réellement l'intention de la tenir (Morrison & Robinson, 1997).

Morrison et Robinson (1997) expliquent ce comportement de rétraction de la part de l'organisation de la manière suivante : puisque les parties contractuelles adoptent souvent des comportements opportunistes (McLean Parks & Smith, 1998), l'organisation aura tendance à ne pas respecter ses engagements à l'égard d'un employé lorsque les agents organisationnels considèrent que les bénéfices liés à la renonciation sont supérieurs aux coûts qu'elle occasionne. Morrison et Robinson (1997) identifient alors trois facteurs susceptibles d'affecter les coûts et les bénéfices associés à un comportement de rétraction : l'asymétrie de pouvoir, le comportement de l'employé et le type de relation d'échange.

Tout d'abord, Morrison et Robinson (1997) nous rappellent que dans une relation d'emploi typique, le pouvoir est généralement réparti de manière inégale. L'employé, étant souvent la partie la plus dépendante, est généralement celle qui a le moins de pouvoir. Lorsque l'employé est la partie qui détient le moins de pouvoir, celui-ci aura d'importantes barrières à la sortie s'il met un terme à sa relation d'emploi (McLean Parks & Kidder, 1994). Dès lors, le comportement de rétraction de la part de l'organisation sera peu coûteux. En revanche, lorsque l'employé est la partie qui détient le plus de pouvoir, la rétraction est surtout coûteuse pour l'organisation. En conclusion, Morrison et Robinson (1997) posent l'hypothèse que la rétraction de la part de l'organisation est d'autant plus probable que les employés possèdent peu de pouvoir dans la relation d'emploi.

Ensuite, les coûts et les bénéfices liés au comportement de rétraction sont également affectés par la manière dont les agents organisationnels perçoivent le comportement de l'employé, et plus particulièrement, la manière dont ce dernier s'est acquitté de ses obligations à l'égard de l'organisation (Morrison & Robinson, 1997). Ainsi, lorsque les agents organisationnels estiment qu'un employé n'a pas respecté sa part du contrat, ceux-ci peuvent considérer que l'organisation n'a plus à s'acquitter de certaines obligations vis-à-vis de l'employé. Selon Robinson et Brown (2004), ce comportement de rétraction peut être considéré comme une expression de revanche (Bies & Tripp, 1998) ou comme une restauration de l'équité (Adams, 1963). Cette hypothèse a été testée empiriquement dans la recherche de Robinson et Morrison (2000). Ces chercheurs ont effectivement montré que la probabilité d'occurrence de la brèche au sein du contrat psychologique est d'autant plus élevée que la performance de l'employé a été faible.

Enfin, Morrison et Robinson (1997) considèrent également la nature de la relation d'échange, à savoir transactionnelle ou relationnelle. Puisque le contrat transactionnel se limite à un échange purement économique et que le contrat relationnel implique des composantes socio-émotionnelles, le comportement de rétraction s'avèrera surtout coûteux lorsqu'il concerne des contrats psychologiques relationnels.

2.3.2. L'incongruence

La deuxième cause de brèche identifiée par Morrison et Robinson (1997) est l'incongruence. Celle-ci se produit lorsque les parties contractuelles ont des perceptions différentes à propos d'une obligation ou d'un ensemble d'obligations qui composent la relation d'emploi (Morrison & Robinson, 1997). Cette incongruence peut alors porter sur le contenu des obligations incluses dans le contrat psychologique ou sur leur accomplissement (Morrison et Robinson, 1997, 2004). L'incongruence par rapport aux obligations traduit la mesure dans laquelle l'employé et l'employeur – c'est-à-dire les agents organisationnels – ont des perceptions différentes des obligations réciproques qu'ils ont l'un envers l'autre, c'est-à-dire des contributions et des rétributions qui devraient être échangées entre les deux parties.

Morrison et Robinson (1997; 2004) identifient trois raisons inter-reliées qui permettent d'expliquer pourquoi les employés et les employeurs peuvent posséder des perceptions différentes des obligations constitutives de la relation d'emploi : la divergence des schémas, la complexité et l'ambiguïté des obligations, et l'insuffisance de communication.

3.2.2.1 *La divergence des schémas*

Les employés et les employeurs (ou les représentants de l'organisation) se trouvent dans une relation d'emploi par rapport à laquelle ils possèdent un schéma. Celui-ci les aide à définir le contenu et les caractéristiques d'une relation d'emploi typique, à interpréter les événements et à se souvenir des promesses mutuelles. En outre, comme nous l'avons mentionné précédemment, ces schémas se développent progressivement sur base des expériences personnelles antérieures et présentes (Fiske & Taylor, 1984). Par ailleurs, nous avons effectivement montré que les schémas sont façonnés par divers facteurs tels que la socialisation durant l'enfance et l'adolescence, la socialisation organisationnelle et professionnelle, les antécédents culturels ou encore les expériences antérieures de travail.

Dès lors, lorsque les employés et les employeurs possèdent des antécédents personnels et professionnels différents, proviennent d'industries et/ou de culture différentes, il est fort probable que ceux-ci possèdent des schémas de la relation d'emploi idiosyncrasiques. Si tel est le cas, ces schémas vont influencer la manière dont les personnes perçoivent, interprètent et se souviennent des obligations inhérentes à la relation d'emploi. Dans la mesure où ces modèles mentaux diffèrent, la probabilité d'incongruence est élevée puisque les perceptions, les interprétations et les souvenirs des promesses détenues par les parties contractantes sont différents.

Partant de l'idée que la socialisation organisationnelle affecte la manière dont les personnes perçoivent, interprètent et se souviennent des obligations réciproques et de leur accomplissement, Dulac, Delobbe et Saffery (2005) ont étudié l'influence exercée par le degré d'institutionnalisation du processus de socialisation des nouvelles recrues sur les perceptions subséquentes de brèche et de violation. Ces chercheurs montrent que plus le processus de socialisation est institutionnalisé au sein des organisations, moins les nouvelles recrues considèrent que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche. Cette recherche suggère également qu'un processus de socialisation institutionnalisé permet de minimiser la perception de violation, c'est-à-dire l'expérience affective et émotionnelle conséquent à la brèche. L'explication de ces résultats réside dans le fait qu'un processus de socialisation institutionnalisé favorise le développement d'un ensemble de croyances et de

présupposés (*i.e.* un modèle mental de la relation d'emploi) plus congruents entre les nouvelles recrues et les agents organisationnels.

3.2.2.2 *La complexité et l'ambiguïté des obligations*

Outre la divergence des schémas, l'incongruence dépend également de la nature des obligations qui les composent. La complexité et l'ambiguïté des stimuli perçus représentent également une source d'incongruence pour deux raisons.

Comme le souligne la littérature sur le contrat psychologique, une relation d'emploi donnée se compose souvent d'un ensemble d'obligations nombreuses et complexes (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995). En outre, les recherches menées par Griffin et Ross (1991) indiquent que lorsque des individus doivent percevoir, interpréter et stocker des stimuli nombreux et variés, il est très fréquent que certains de ces stimuli ne soient pas perçus, soient sous-estimés, voire oubliés. En transposant ces résultats au contrat psychologique, il est fort probable que lorsqu'un employé et un agent organisationnel sont confrontés aux mêmes informations relatives au contrat psychologique, ceux-ci sont susceptibles de percevoir, de stocker et de se souvenir de promesses sensiblement différentes.

La littérature sur le contrat psychologique souligne également que les promesses et les obligations liées à la relation d'emploi sont souvent vagues, ambiguës et incomplètes. A nouveau, il apparaît que lorsque des personnes sont confrontées à des informations ambiguës ou manquant de clarté, elles s'engagent dans un processus de construction cognitive au cours duquel elles combinent les informations manquantes à partir de signaux contextuels et d'informations antérieures (Griffin & Ross, 1991). Puisque ce processus de construction cognitive est subjectif et imparfait, il est fort probable que deux personnes aboutissent à une perception différente de la relation d'emploi bien qu'elles aient été confrontées au même ensemble d'informations.

3.2.2.3 *L'insuffisance de communication*

Le dernier facteur qui affecte l'incongruence est l'insuffisance de communication entre un employé et les agents organisationnels responsables de la communication et de la réalisation des promesses. Morrison et Robinson (1997) soulignent particulièrement l'importance de la communication avec le recruteur et le superviseur.

Etant donné que les termes du contrat psychologique prennent naissance durant les phases de recrutement et de sélection (Rousseau & Greller, 1994; Shore & Tetrick, 1994), la communication avec le recruteur y est cruciale. Dans cette perspective, Dulac, Delobbe et Saffery (2005) ont testé l'hypothèse selon laquelle la communication avec le recruteur exerce un impact sur la manière dont la nouvelle recrue évalue son contrat psychologique. Conformément aux hypothèses formulées, cette recherche montre que lorsque la nouvelle recrue a l'opportunité de discuter avec le recruteur des termes et des conditions de la relation d'emploi (*i.e.* les obligations réciproques qui composent le contrat psychologique), elle est moins encline à considérer que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche. Cette recherche suggère également qu'une communication de qualité durant les phases de recrutement et de sélection permet de minimiser la perception de violation.

Néanmoins, comme le soulignent Morrison et Robinson (1997), la communication ne doit pas se limiter aux seules phases de recrutement et de sélection pour deux raisons au moins. Tout d'abord, les agents organisationnels qui émettent les promesses (p.ex. le recruteur) ne sont pas nécessairement ceux qui sont responsables de leur réalisation (p.ex. le superviseur). Ensuite, étant donné que le contrat psychologique repose sur un processus de construction cognitive, la probabilité d'incongruence augmente inévitablement avec le temps.

A titre d'illustration, Lewis-McLear et Taylor (1997; 1998) ont mené deux études à propos du rôle joué par la qualité de la relation entre un employé et son superviseur sur la manière dont l'employé évalue son contrat psychologique. Leurs résultats indiquent que lorsque les employés estiment qu'ils ont une relation de qualité avec leur superviseur, ils sont moins enclins à considérer que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche. Dans une autre étude, Tekleab et Taylor (2003) ont notamment étudié l'impact exercé par la qualité de la relation entre un employé et son superviseur sur le degré d'accord qu'ils ont à propos des obligations réciproques. Cette étude suggère que la qualité de la relation entre l'employé et son superviseur (telle que perçue par le superviseur) prédit de manière significative le degré d'accord par rapport aux obligations réciproques. Enfin, Robinson et Morrison (2000) ont montré que la perception de brèche d'un employé est minimisée lorsque celui-ci a eu l'opportunité de discuter et d'interagir avec des agents organisationnels.

2.3.3. La saillance et la vigilance

L'incongruence et la renonciation peuvent alors entraîner la perception, chez l'employé, qu'une promesse n'a pas été tenue. En d'autres termes, l'employé est amené à percevoir un écart entre ce qui lui a été promis et ce qu'il a reçu réellement. Cependant, tant que l'employé ne s'engage pas dans ce processus de comparaison, il risque de ne pas percevoir cet écart. Morrison et Robinson (1997) proposent alors que la probabilité de détecter un écart entre ce qui a été promis et ce qui a été reçu dépend de deux facteurs : la saillance et la vigilance.

3.2.3.1 La saillance

La saillance est le premier facteur qui affecte la probabilité qu'un employé juge qu'il existe un écart entre ce qui a été reçu par rapport ce qui a été promis. De manière générale, la saillance reflète le degré avec lequel un stimulus se démarque de son contexte immédiat (Fiske & Taylor, 1984). Selon Morrison et Robinson (1997), la saillance dépend de la taille de l'écart entre ce qui a été promis et ce qui a été reçu, de l'importance de la promesse aux yeux de l'employé et de la vivacité de cette dernière dans l'esprit de l'employé.

3.2.3.2 La vigilance

La perception d'un écart dépend également de la vigilance de l'employé, c'est-à-dire de l'intensité avec laquelle il contrôle activement son contrat psychologique et plus particulièrement, la manière dont l'organisation a rempli les obligations et les promesses faites à son égard (Morrison & Robinson, 1997). Selon Morrison et Robinson (1997), quatre facteurs affectent la vigilance : l'incertitude, la nature de la relation d'emploi, la confiance et la perception des bénéfices et des coûts associés à la découverte d'une promesse non tenue.

Il existe de nombreuses situations dans lesquelles les employés sont confrontés à de l'incertitude, notamment lors de l'entrée dans une organisation ou lors de changements organisationnels (Robinson & Brown, 2004). Etant donné que l'incertitude est source d'anxiété, les employés vont tenter de réduire cette dernière, notamment en recherchant et en contrôlant des informations qui leur paraissent pertinentes. Dès lors, lorsqu'un employé est en situation d'incertitude par rapport au respect des obligations incluses dans le contrat psychologique, sa vigilance par rapport aux écarts entre ce qui a été promis et ce qui a été reçu sera particulièrement intense.

Morrison et Robinson (1997) suggèrent que la vigilance dépend également de la nature de la relation d'emploi. Dans le cas d'une relation transactionnelle, les obligations et les promesses qui composent le contrat psychologique sont clairement définies et les parties contractuelles s'attendent à des rétributions directes et immédiates en échange de leurs contributions. Etant donné que l'équilibre et la rétribution immédiate sont centraux au sein des échanges transactionnels, les employés développant ce type de contrat psychologique sont plus vigilants par rapport à un éventuel écart entre ce qui leur a été promis et ce qu'ils ont reçu.

Comme le proposent Morrison et Robinson (1997), la vigilance serait également affectée par le degré de confiance au sein de la relation d'emploi. La confiance reflète les attentes ou les croyances d'un individu par rapport à la probabilité que les actions futures de l'autre partie lui seront favorables, ou du moins non défavorables (Barber, 1983; Gambetta, 1988). Adapté au contexte organisationnel, lorsque un employé est méfiant vis-à-vis de son employeur, il le sera également par rapport aux promesses qui lui ont été faites et à leur réalisation. Afin d'empêcher une éventuelle renonciation ou d'y réagir si celle-ci se produit, l'employé devient vigilant par rapport à l'accomplissement des obligations liées à l'employeur.

Enfin, la perception des coûts et des bénéfices associés à la découverte d'une promesse non tenue affecte aussi la vigilance. Morrison et Robinson (1997) avancent que, dans certaines situations, la découverte d'une brèche par un employé peut être dérangeante, voire menaçante pour lui. Dans ce cas de figure, l'employé est alors moins vigilant dans le contrôle de l'accomplissement du contrat psychologique et donc, moins à même de percevoir une brèche. C'est pourquoi, Morrison et Robinson (1997) posent l'hypothèse que la vigilance de l'employé sera moins forte lorsque les coûts associés à la découverte d'une promesse non tenue sont supérieurs aux bénéfices qui y sont associés.

2.3.4. Le processus de comparaison : De la promesse non tenue à la brèche

Lorsqu'un employé perçoit qu'une promesse n'a pas été tenue, celui-ci ne va pas nécessairement considérer que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche. Pour qu'il y ait perception de brèche, Morrison et Robinson (1997) identifient deux conditions : (1) l'employé doit percevoir qu'une ou plusieurs promesses n'ont pas été tenues, et (2) l'employé doit considérer qu'il a tenu ses promesses vis-à-vis de son organisation et que les contributions qui en découlent n'ont pas été adéquatement « réciproquées » par l'organisation. C'est pourquoi, Morrison et Robinson (1997) proposent que la relation entre la perception d'une promesse non tenue et la perception de brèche est modérée par un processus de comparaison qui repose sur la perception des obligations réciproques et de leur accomplissement. Ainsi, l'employé serait amené à comparer les ratios suivants : (a) ce qu'il a reçu par rapport à ce qui a été promis (ratio 1) et (b) ce qu'il a fourni par rapport à ce

qu'il a promis (ratio 2). Par la suite, l'employé comparerait le ratio 1 au ratio 2 ; lorsque le premier est inférieur au second, celui-ci serait alors plus enclin à considérer que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche. En outre, Morrison et Robinson (1997) avancent que deux facteurs affectent ce processus de comparaison : le biais d'auto-complaisance et l'effet de seuil.

3.2.4.1 Le biais d'auto-complaisance

Dans le cas de la formation du contrat psychologique, nous avons expliqué la manière dont les biais cognitifs interviennent dans le processus de perception et d'interprétation des obligations et des promesses liées au contrat psychologique. A nouveau, lorsque ces personnes doivent juger la manière dont les obligations réciproques ont été respectées, certains biais cognitifs – tels que le biais d'auto-complaisance (Taylor & Brown, 1988) – peuvent affecter le processus de comparaison qui existe entre la perception d'une promesse non tenue et la brèche. Le biais d'auto-complaisance pourrait avoir comme effet que l'employé sur-estime ses contributions et sous-estime les rétributions reçues de l'organisation.

3.2.4.2 Les effets de seuil

Le processus de comparaison peut également être affecté par les effets de seuil. Ainsi, chaque employé possède un seuil afin de déterminer si une brèche s'est produite. Ces effets de seuil sont affectés par la sensibilité à l'équité et le type de relation d'échange.

La sensibilité à l'équité reflète la préférence individuelle pour des situations équitables ou inéquitables (Huseman, Hatfield, & Miles, 1987). Ainsi, certaines personnes – celles qui ont une faible sensibilité à l'équité – préfèrent les situations de déséquilibre qui sont en leur défaveur tandis que d'autres – celles qui ont une sensibilité à l'équité élevée – préfèrent les situations de déséquilibre en leur faveur. Par conséquent, les employés qui ont une sensibilité à l'équité élevée sont plus enclins à considérer le moindre écart en leur défaveur comme une brèche (1997).

La nature de la relation d'échange (transactionnelle ou relationnelle) affecte également le seuil de détermination de la brèche. Selon Morrison et Robinson (1997), les employés qui ont un contrat psychologique transactionnel, c'est-à-dire ceux qui s'attendent à des rétributions directes et immédiates en échange de leurs contributions, pourraient avoir un seuil de détection de la brèche plus bas que ceux qui ont un contrat relationnel.

2.3.5. Le processus d'interprétation : De la brèche à la violation

Une importante contribution des travaux de Morrison et Robinson (1997) réside dans la distinction conceptuelle entre la brèche et la violation. La brèche du contrat psychologique se produit lorsqu'un employé perçoit que l'organisation a échoué dans l'accomplissement d'une ou de plusieurs obligations ayant fait l'objet d'une promesse préalable (Morrison & Robinson, 1997). La brèche représente donc une évaluation cognitive du degré avec lequel l'employeur a fourni ce qu'il a promis. Cette évaluation peut, dans certains cas, entraîner de fortes réactions émotionnelles, telles que la colère, l'anxiété ou la trahison. La violation du contrat psychologique reflète l'expérience affective et émotionnelle qui résulte de la croyance que l'organisation a échoué dans le maintien du contrat psychologique. Etant donné que les individus sont plus enclins à rechercher des informations lorsqu'ils sont

confrontés à des événements inattendus et négatifs (Wong & Weiner, 1981), Morrison et Robinson (1997) suggèrent que la perception de brèche – en tant qu'événement inattendu et négatif – stimule un processus cognitif d'interprétation. Il s'agit d'un processus au cours duquel l'employé tente de donner du sens ou d'associer une signification à l'événement qui s'est produit. Ce processus d'interprétation peut alors déboucher ou non sur une violation du contrat psychologique. Morrison et Robinson (1997) considèrent que ce processus d'interprétation est affecté par quatre facteurs : l'évaluation des résultats, le processus d'attributions des causes de la brèche, les jugements de justice et le contrat social.

3.2.5.1 L'évaluation des résultats

Le premier facteur qui affecte le processus d'interprétation d'un employé est la manière dont il évalue ses résultats. Cette évaluation dépend :

- de la magnitude de la brèche, c'est-à-dire la taille de l'écart existant entre les contributions respectives. Ainsi, lorsque l'employé estime qu'il y a un déséquilibre ou un écart important entre les contributions respectives, la relation entre la brèche et la violation sera d'autant plus forte.
- des conséquences de la brèche, notamment au niveau de la valence. Ainsi, la relation entre la brèche et la violation sera d'autant plus forte lorsque la brèche entraîne l'apparition de résultats dont la valence est négative ou la disparition de résultats dont la valence est positive.

3.2.5.2 Les attributions

Le deuxième facteur qui affecte le processus d'interprétation est le processus d'attribution par rapport aux causes de la brèche. Lorsqu'un individu est confronté à un événement inattendu et négatif, celui-ci va rechercher des informations et des explications afin de déterminer les causes de cet événement (Wong & Weiner, 1981). Ce processus d'attribution va à son tour exercer un effet direct sur l'intensité des émotions ressenties par l'individu (Frijda, 1988; Ortony, Clore, & Collins, 1988). Dans le contexte de brèche, Robinson et Morrison (1997; 2000) proposent la relation entre la brèche et des réactions affectives et émotionnelles négatives (*i.e.* la violation) est d'autant plus forte lorsque les employés estiment que la brèche est liée à une renonciation de la part de l'organisation. Selon certains chercheurs, l'assignation de la responsabilité repose sur l'analyse des facteurs suivants : la causalité, le contrôle, la prévisibilité et l'intentionnalité (Bell & Tetlock, 1989; Heider, 1958). Tout d'abord, l'employé doit évaluer si la brèche est la conséquence ou non des actions de l'organisation. Ensuite, l'employé peut être amené à juger du degré de prévisibilité et/ou de contrôle des agents organisationnels sur les facteurs qui ont entraîné la brèche. Enfin, l'employé peut également tenir compte de l'intentionnalité de l'organisation (ou des agents organisationnels) lorsqu'il attribue la responsabilité de la brèche. En conclusion, la probabilité que la brèche entraîne une violation est d'autant plus élevée que l'employé estime que (i) l'organisation est responsable de la brèche, et que (ii) les agents organisationnels en avaient conscience et auraient pu le prévoir, ou l'éviter.

Le processus d'attribution dépend également de la confiance. Comme nous l'avons défini précédemment, la confiance reflète les attentes ou les croyances d'un individu par rapport à la probabilité que les actions futures d'autrui lui seront favorables, ou du moins non défavorables par rapport à ses intérêts (Barber, 1983; Gambetta, 1988). Ainsi, lorsqu'un

employé a un degré de confiance élevé envers son organisation, celui-ci s'attend à ce que cette dernière n'agisse pas au détriment de ses intérêts. Dès lors, lorsqu'un employé a confiance envers son organisation et qu'il perçoit une brèche, il aura tendance à lui attribuer des circonstances atténuantes (Robinson, 1996).

Enfin, le processus d'attribution est également affecté par les explications sociales, c'est-à-dire les justifications ou les excuses fournies par les agents organisationnels. Sur base des explications sociales, les agents organisationnels peuvent influencer le processus d'attribution des employés puisque ces explications altèrent leurs perceptions de causalité, de contrôle, de prévisibilité et d'intentionnalité (Bies, 1987). Dans cette perspective, Turnley et Feldman (1999a) ont étudié l'impact joué par les justifications sur le processus de violation et ses conséquences. Leur étude suggère que les justifications fournies par l'organisation modèrent la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de recherche d'un autre emploi. En d'autres termes, les employés s'engagent d'autant plus dans des comportements de sortie lorsque leur perception de violation est élevée et qu'ils considèrent que l'organisation n'a pas fourni suffisamment de justifications afin d'expliquer les raisons de la violation.

3.2.5.3 Les perceptions de justice

Selon Morrison et Robinson (1997), l'intensité des réactions émotionnelles et comportementales successives à la brèche peut être modérée par la manière dont l'employé évalue le contexte dans lequel la brèche s'est produite, notamment en termes de justice et d'éthique. Les jugements de justice procédurale portent sur la consistance des procédures et l'impartialité des décisions (Lind & Tyler, 1988), tandis que les jugements de justice interactionnelle reflète la manière dont l'employé a été traité avec respect et honnêteté (Bies & Shapiro, 1987). Dans cette perspective, Morrison et Robinson (1997) suggèrent que les employés répondent à une brèche de manière plus négative lorsqu'ils considèrent que leur organisation les a traités injustement.

De nombreuses recherches se sont intéressées au rôle joué par la justice dans le processus de violation du contrat psychologique et de ses répercussions sur les attitudes et les comportements des employés (p.ex. Kickul, 2001b; Kickul, Lester, & Finkl, 2002; Robinson & Morrison, 2000; Takeuchi, Tekleab, & Taylor, 2000; Turnley & Feldman, 1998, 1999a). Par exemple, l'étude menée par Robinson et Morrison (2000) suggère une triple interaction entre la perception de brèche, les perceptions de justice et les attributions liées à la brèche. Autrement dit, les employés rapportent un sentiment de violation plus élevé suite à une brèche lorsqu'ils estiment qu'ils ont été traités de manière injuste par leur organisation et que cette dernière est la principale responsable de la brèche. Dans une autre étude, Takeuchi, Tekleab et Taylor (2000) ont montré que les interventions organisationnelles destinées à améliorer les perceptions de justice procédurale entraînent une diminution significative des perceptions de violation. Enfin, Kickul et ses collègues (Kickul et al., 2002) ont étudié l'impact exercé par la brèche sur les attitudes et les comportements en distinguant deux formes de justice (procédurale et interactionnelle) mais également deux types de brèche (extrinsèque et intrinsèque). Cette étude suggère qu'il existe une double interaction entre le type de brèche et la facette de la justice considérée. Ainsi, la justice procédurale exerce surtout un impact sur les attitudes et les comportements des employés lorsque la brèche porte sur des résultats extrinsèques, tandis que la justice interactionnelle agit surtout sur les attitudes et les comportements des employés lorsque la brèche est de nature intrinsèque.

3.2.5.4 *Le contrat social*

Les évaluations liées au contrat psychologique sont réalisées dans un contexte plus large au sein duquel intervient le contrat social. Le contrat social reflète les présupposés, les croyances et les normes à propos du comportement approprié au sein d'une unité sociale particulière (Gough, 1963; Homans, 1961). Dans le contexte du contrat psychologique, le contrat social englobe des croyances et des présupposés relatifs à l'échange, à la réciprocité, à l'équité et à la justice. En d'autres termes, le contrat social reflète les termes et les conditions qui sous-tendent la relation d'emploi et plus particulièrement, le contrat psychologique. Dans le contexte du contrat social, le contrat psychologique ne comporte donc pas uniquement les promesses et les obligations liées à la relation d'emploi ; celui-ci contient également la promesse implicite que cet échange sera conforme à un ensemble de valeurs, de croyances et de normes.

Le contrat social est particulièrement pertinent dans l'expérience de la violation puisque celui-ci peut être envisagé comme une toile de fond à partir de laquelle les employés interprètent la brèche. Etant donné que chaque contexte possède un contrat social qui lui est propre, un comportement considéré comme inapproprié dans un contexte ne le sera pas nécessairement dans un autre (Clark & Waddell, 1985). Ainsi, lorsqu'un individu considère la magnitude de la brèche, ses implications, ses causes, son processus et ses moyens, il l'envisage sur base du contrat social. Si la brèche et ses éléments associés vont à l'encontre du contrat social prédominant, le sentiment de violation qui en résulte sera alors d'autant plus fort.

Les contrats sociaux peuvent varier au travers des organisations de telle sorte qu'une même brèche dans une organisation ne provoque pas nécessairement les mêmes sentiments que si elle s'était produite dans une autre organisation. Morrison et Robinson (1997) s'attendent à ce que plus la ligne de base est élevée dans un contexte, moins intense sera la violation qui suit la brèche.

Morrison et Robinson (1997) s'attendent également à ce que l'expérience de violation dépende de la nature de la relation d'emploi, à savoir transactionnelle ou relationnelle. Comme le suggèrent Rousseau (1995) et Morrison et Robinson (1997), l'expérience de violation devrait être plus intense lorsque la relation d'emploi est relationnelle plutôt que transactionnelle. En effet, dans la mesure où le contrat psychologique relationnel reflète un échange non-instrumental régi par des normes allant à l'encontre de l'intérêt personnel et de l'opportunisme (McLean Parks & Smith, 1998), sa brèche risque de causer davantage de conséquences négatives. Confirmant cette hypothèse, Robinson et Rousseau (1994) ont montré que la violation a plus d'impact sur la confiance envers l'employeur chez des employés peu carriéristes (valorisant davantage un échange relationnel) que chez les carriéristes (accordant plus d'importance aux obligations transactionnelles).

A ce stade, il est intéressant de souligner que la nature de la relation d'emploi exerce des effets très différents dans le processus de violation du contrat psychologique. Ainsi, les employés dont l'échange est relationnel sont moins enclins à y percevoir une brèche parce que ce type d'échange décourage la renonciation, diminue la vigilance de l'employé et est associé à un seuil plus élevé de détection de brèche. En revanche, lorsqu'une brèche est perçue dans ce type d'échange, l'expérience de violation sera beaucoup plus forte car celle-ci est hautement inconsistante avec le contrat social qui le gouverne.

2.3.6. Conclusion

3.2.6.1 Contributions de modèle de Morrison et Robinson (1997)

En proposant leur modèle sur le processus de violation du contrat psychologique, Morrison et Robinson (1997) ont apporté des contributions significatives à la littérature sur le contrat psychologique.

Tout d'abord, les concepts de « brèche » et de « violation » ont souvent été utilisés de manière interchangeable dans la littérature sur le contrat psychologique antérieure à 1997. Par exemple, de nombreuses recherches ont étudié la violation en mesurant la brèche. Grâce à leur modèle, Morrison et Robinson (1997) ont apporté davantage de clarté quant à la distinction conceptuelle entre la brèche et la violation. La brèche du contrat psychologique se produit lorsqu'un employé perçoit que l'organisation a échoué dans l'accomplissement d'une ou de plusieurs obligations qui ont fait l'objet d'une promesse préalable. La violation du contrat psychologique reflète les réponses émotionnelles et affectives conséquentes à l'interprétation de brèche.

Ensuite, en identifiant les deux principales causes potentielles de brèche (la renonciation et l'incongruence), Morrison et Robinson (1997; 2004) ont mis en lumière le fait que l'organisation n'est pas toujours seule responsable de la brèche. En effet, la brèche résulte souvent de l'incongruence entre les schémas. Un autre aspect intéressant du modèle de Robinson et Morrison (1997) est le processus de comparaison qui précède la perception de brèche ; celui-ci illustre parfaitement l'importance de l'équité et de la réciprocité dans le processus de violation. Ainsi, pour qu'il y ait perception de brèche, l'employé doit non seulement déterminer qu'une promesse n'a pas été tenue, mais aussi qu'il a apporté des contributions en échange de cette promesse, et que ces contributions n'ont pas été adéquatement « réciproquées » par l'organisation. Une dernière contribution du modèle de Morrison et Robinson (1997) repose sur le processus interprétatif situé entre la brèche et la violation. Cette partie du modèle est importante puisqu'elle permet de comprendre les raisons pour lesquelles la brèche mène ou non à des réactions affectives et émotionnelles. Parmi celles-ci, il est intéressant de constater que le processus d'interprétation est notamment ancré dans des perceptions de justice mais également dans le contrat social qui sous-tend la relation d'emploi.

3.2.6.2 Futures recherches

A ce stade, nous identifions plusieurs pistes pertinentes dans l'étude de l'évaluation du contrat psychologique.

Tout d'abord, le modèle théorique proposé par Morrison et Robinson (1997) identifie de nombreuses variables et processus susceptibles d'intervenir dans la perception du fait que le contrat psychologique d'un employé a fait l'objet d'une brèche ou d'une violation. Dans la mesure où de nombreuses hypothèses de recherche découlent directement de ce modèle, il nous paraît important de valider certaines parties de ce modèle.

De manière similaire à l'étude de la formation du contrat psychologique, il nous paraît également important d'adopter une approche multi-niveaux. Une telle approche permettrait de mieux saisir la complexité des phénomènes de brèche et de violation. Dans cette entreprise, il est important de tenir compte des influences jouées par l'individu lui-même

(p.ex. sa personnalité, ses comportements d'anticipation et/ou de remédiation), par les autres agents organisationnels (p.ex. les collègues, le superviseur, les responsables RH), par le groupe (p.ex. le contrat normatif existant au sein du groupe), ou encore par l'organisation (p.ex. l'idéologie véhiculée au sein de l'organisation ou le contrat social régissant la relation d'emploi).

Etant donné la subjectivité et l'idiosyncrasie des perceptions de brèche et de violation, nous pensons qu'il est crucial de considérer le rôle joué par les variables individuelles en distinguant les variables liées à la personnalité, à l'expérience, aux attitudes et aux comportements. A l'heure actuelle, certaines recherches empiriques ont déjà montré que le processus de violation du contrat psychologique est affecté par diverses variables liées la personnalité de l'employé – son degré de neuroticisme, de conscience ou de lieu de contrôle (Raja et al., 2004) – ou encore par ses expériences antérieures et présentes – sa performance, ses expériences antérieures de brèche et ses alternatives d'emploi à l'embauche (Robinson & Morrison, 2000).

Jusqu'à présent, les modèles existants sur le processus violation du contrat psychologique (*i.e.* Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995) n'incluent explicitement la manière dont l'environnement social d'un employé affecte sa perception de l'évaluation du contrat psychologique. En suivant le raisonnement tenu par Ho (2005), nous pensons également que les évaluations d'accomplissement du contrat psychologique s'inscrivent dans un contexte social. Comme le soutient Ho (2005), l'évaluation du contrat psychologique est susceptible d'être affectée par l'information sociale obtenue par les « autres référents », c'est-à-dire surtout par les autres personnes qui possèdent un contrat psychologique similaire (*i.e.* un contrat normatif) à celui de l'employé⁷. Dans son étude empirique, Ho (1999) montre effectivement qu'en fonction du type d'informations (liées aux caractéristiques du travail, à la dimension relationnelle ou à la dimension transactionnelle du contrat psychologique) faisant l'objet d'une évaluation, les employés choisissent des bases de comparaison différentes. Il apparaît que les employés peuvent comparer ce qu'ils ont reçu par rapport à leurs propres attentes normatives, aux promesses qui leur ont été faites par l'employeur ou encore par rapport à ce que les autres ont reçu. Etant donné les arguments théoriques avancés par Ho (2005) et les résultats empiriques préliminaires obtenus (Ho, 1999, 2005; Ho & Levesque, 2002), il nous paraît prometteur de continuer dans cette voie de recherche.

En outre, de nombreux chercheurs soulignent l'importance du contexte au niveau de la compréhension de la relation employeur/employé (p.ex. Cappelli & Sherer, 1991; Hannah & Iverson, 2004; Johns, 2001; Rousseau & Fried, 2001). Dès lors, nous pensons qu'il est important de tenir compte du contexte dans lequel s'inscrivent les perceptions de brèche et de violation. Plus spécifiquement, il paraît pertinent d'étudier le rôle joué par le contexte social (p.ex. le contrat social), économique (p.ex. le marché de l'emploi), culturel (p.ex. la culture nationale), juridique (p.ex. la législation relative à l'emploi) ou idéologique (p.ex. l'idéologie liée à la profession). Par rapport à ce dernier point, certains travaux théoriques (Thompson & Bunderson, 2003) et empiriques (Bunderson, 2001; Edwards, Rust, McKinley, & Moon, 2003) ont poursuivi dans cette voie en montrant comment le contexte

⁷ Pour une discussion détaillée du rôle joué par l'influence sociale dans l'évaluation du contrat psychologique, il convient de se référer notamment aux travaux menés par Ho (2005).

idéologique est susceptible d'affecter la manière dont un employé évalue son contrat psychologique. En incorporant la dimension idéologique au sein du contrat psychologique, Thompson & Bunderson (2003) rajoute une dimension supplémentaire dans la compréhension des phénomènes de brèche et de violation. Une telle approche permet notamment de comprendre les raisons pour lesquelles un employé reste loyal envers son organisation alors que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche sur des éléments économiques et/ou socio-émotionnels. Dans ce cas de figure, la brèche peut être la conséquence d'actions ou de discours issus de l'organisation et qui vont à l'encontre de la cause ou du principe idéologique véhiculé.

Enfin, comme le soulignent Morrison et Robinson (1997), la brèche et la violation sont des phénomènes distincts, la brèche n'entraînant pas nécessairement la violation. C'est pourquoi il nous paraît nécessaire de considérer les facteurs qui facilitent ou qui inhibent la relation entre la brèche et la violation. A l'heure actuelle, aucune recherche empirique n'a considéré les facteurs et les processus qui interviennent entre la perception de brèche et l'expérience émotionnelle et affective intense qui peut en résulter. Nous encourageons donc les chercheurs à se centrer sur le processus cognitif d'interprétation, en investiguant notamment le rôle joué par les processus d'attribution causale et les perceptions de justice.

3.3. Les conséquences de la brèche

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, la brèche et la violation sont des phénomènes très fréquents dans les organisations. Les diverses recherches empiriques rapportent qu'entre 50 et 81% des employés perçoivent au moins une brèche par rapport à des obligations spécifiques (Conway & Briner, 2002; Robinson & Rousseau, 1994; Turnley & Feldman, 1999b). En outre, selon Robinson et Brown (2004), l'occurrence et l'importance de ces phénomènes ne vont faire que croître à mesure que les organisations sont confrontées aux réductions de personnel, aux restructurations et aux changements organisationnels.

Etant donné l'incidence de ces phénomènes au sein des organisations, de nombreuses recherches se sont centrées sur leurs conséquences, notamment au niveau des attitudes et des comportements des travailleurs. Ces nombreuses recherches démontrent très clairement les effets de la brèche sur les attitudes et les comportements de employés.

3.3.1. L'impact du contrat psychologique sur les attitudes

3.3.1.1 La satisfaction

De nombreuses recherches ont investigué la relation entre la brèche et la satisfaction. Par exemple, sur base d'une étude longitudinale sur des étudiants MBA, Robinson et Rousseau (1994) ont montré que la perception de brèche était reliée de manière négative à la satisfaction vis-à-vis de l'emploi. De manière générale, toutes les recherches empiriques confirment la relation négative qui existe entre la brèche et la satisfaction au travail (p.ex. Gakovic & Tetrick, 2003; Guest & Conway, 1997, 1998; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Kickul & Lester, 2001; Porter, Pearce, Tripoli, & Lewis, 1998; Raja et al., 2004; Sutton & Griffin, 2004; Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005) ainsi que la satisfaction générale (p.ex. Kickul & Lester, 2001; Robinson et al., 1994).

3.3.1.2 L'engagement

Dans leur étude, Turnley et Feldman (1998) ont étudié la perception de brèche durant une restructuration d'entreprise en utilisant le cadre conceptuel développé par Hirschman (1970). Ainsi, les employés qui rapportaient le plus grand nombre de brèches étaient également ceux qui manifestaient le moins d'engagement affectif à l'égard de leur organisation. Dans une autre étude récente, Lester et ses collègues (2002) ont étudié la manière dont les employés et leurs superviseurs perçoivent les brèches et les attribuent dans une certaine mesure à l'organisation. Ces chercheurs montrent effectivement que le degré d'engagement envers l'organisation est d'autant plus faible que les subordonnés perçoivent un degré élevé de brèche au sein de leur contrat psychologique. Enfin, dans une étude récente, Turnley et ses collègues (Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2004) ont étudié la relation entre la perception de brèche et l'engagement envers les syndicats. Conformément aux hypothèses formulées, cette recherche montre que la perception de brèche est reliée de manière positive à l'engagement envers les syndicats. En conclusion, de nombreuses recherches confirment que la brèche au sein du contrat psychologique – c'est-à-dire les croyances individuelles par rapport au fait que l'organisation n'a pas rempli ses obligations contractuelles – est associée à une diminution de l'engagement affectif et normatif envers l'organisation (p.ex. Bunderson, 2001; Coyle-Shapiro & Kessler, 1998, 2000a; Guzzo, Noonan, & Elron, 1994; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Kickul, 2001a, 2001b; Lester et al., 2002; Raja et al., 2004; Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994) et à une augmentation de l'engagement envers les syndicats (Turnley et al., 2004).

3.3.1.3 La confiance

Dans leur étude longitudinale sur des étudiants MBA, Robinson et Rousseau (1994) ont montré que la perception de brèche corrèle de manière négative à la confiance envers l'employeur. A l'heure actuelle, peu de recherches se sont intéressées à l'impact de l'évaluation du contrat psychologique sur la confiance. Néanmoins, les recherches confirment que la brèche au sein du contrat psychologique, c'est-à-dire la perception individuelle du non-accomplissement des obligations, est associée à une diminution de la confiance envers l'employeur (p.ex. Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995).

3.3.1.4 L'intention de rester ou de quitter l'organisation

Dans une étude déjà citée précédemment, les résultats obtenus par Robinson et Rousseau (1994) indiquent que la perception de brèche est reliée de manière négative à l'intention de rester au sein de l'entreprise. Dans une autre étude, Turney et Feldman (1999a) ont étudié diverses réponses – dont le comportement de sortie – conséquentes à la brèche; cette recherche montre notamment que les employés qui estiment que leur contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche sont plus enclins à s'engager dans des comportements de recherche d'un autre emploi. Toutes les recherches qui ont étudié la relation entre l'évaluation du contrat psychologique et l'intention de rester/quitter l'entreprise rapportent de manière consistante que la perception de brèche prédit de manière significative l'intention de rester au sein de l'organisation ou de la quitter (p.ex. Guest & Conway, 1997; Guest & Conway, 1998; Guzzo et al., 1994; Kickul, 2001a; Kickul et al., 2002; Tekleab & Taylor, 2003; Turnley & Feldman, 2000).

3.3.1.5 *Les autres attitudes...*

Outre les variables dépendantes classiques que nous venons de passer en revue, certaines recherches empiriques plus récentes ont inclus d'autres indicateurs liés au travail.

Etudiant l'impact du contrat psychologique sur plusieurs variables liées au bien-être, Guest et Conway (2002) ont montré qu'il existe une association positive entre l'état du contrat psychologique et la satisfaction générale par rapport à la vie, cette variable étant opérationnalisée à partir d'évaluations subjectives liées à la santé et à l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Dans une autre étude, Conway et Briner (2002) se sont intéressés aux émotions et à l'humeur qui peuvent suivre la perception de brèche. Utilisant la technique de journal de bord afin d'appréhender les réponses affectives conséquentes à la brèche, ces chercheurs ont montré que la brèche est un phénomène fréquent qui se produit dans quasiment toutes les dimensions du travail. D'autre part, cette recherche indique également que le fait que la promesse soit tenue ou non affecte les réactions émotionnelles des employés qui les subissent.

Certains chercheurs ont suggéré que la brèche pouvait être un déterminant important du cynisme que les employés développent à l'égard de leur organisation (Andersson, 1996; Robinson & Brown, 2004). Dans leur récente étude, Johnson et O'Leary-Kelly (2003) ont effectivement montré que la brèche au sein du contrat psychologique est un prédicteur significatif du cynisme affectif et cognitif des employés.

Deux études se sont intéressées à l'impact exercé par l'accomplissement ou le non accomplissement des obligations liées à l'employeur sur le sentiment de fatigue émotionnelle. Ainsi, l'étude de Gakovic et Tetrick (2003) montre que l'accomplissement des obligations organisationnelles prédit de manière négative le sentiment de fatigue émotionnelle. Contrairement à la recherche de Gackovic et Tetrick (2003), Johnson et O'Leary-Kelly (2003) suggèrent qu'il n'existe pas de relation directe entre la brèche et la fatigue émotionnelle mais que la brèche exerce un effet indirect sur la fatigue émotionnelle via le cynisme. Johnson et O'Leary-Kelly (2003) ont effectivement confirmé l'hypothèse selon laquelle le cynisme affectif et cognitif joue le rôle de médiateur dans la relation entre la brèche et la fatigue émotionnelle.

Enfin, certaines recherches empiriques ont également montré que la perception de brèche est associée à une faible perception du soutien de la part de l'organisation (Coyle-Shapiro & Kessler, 1998) ainsi qu'à des perceptions d'injustice (Cropanzano & Prehar, 2001; Lia-Troth, 1999).

3.3.2. **L'impact du contrat psychologique sur les comportements**

3.3.2.1 *La performance in-rôle*

Plusieurs recherches ont montré que la brèche au sein du contrat psychologique était reliée de manière négative à la performance au travail. Robinson (1996) a montré que la brèche au sein du contrat psychologique est reliée de manière négative à la performance par rapport à la tâche, indicateur de la performance in-rôle de l'employé. Dans une autre recherche, les résultats obtenus par Turnley et Feldman (1999a) indiquent que la perception de brèche entraîne une certaine négligence des responsabilités inhérentes au travail de la part des employés. Dans une étude plus récente, Lester et ses collègues (Lester et al., 2002) ont

montré que lorsque les employés considèrent qu'il existe un degré élevé de brèche, ceux-ci sont moins performants – la performance étant évaluée dans cette recherche par le superviseur direct. En conclusion, ces recherches confirment clairement que la perception de brèche est associée à un déclin de la performance, qu'elle soit évaluée par l'employé lui-même (p.ex. Kickul et al., 2002) ou par son superviseur (p.ex. Johnson & O'Leary-Kelly, 2003; Lewis-McLear & Taylor, 1997, 1998; Turnley et al., 2003).

3.3.2.2 La performance extra-rôle

De très nombreuses recherches ont étudié l'impact du contrat psychologique sur les différentes facettes de la performance extra-rôle (les comportements de citoyenneté organisationnelle). Dans leur étude longitudinale, Robinson et Morrison (1995) ont montré que la perception de brèche prédit de manière négative les comportements de vertu civique des employés. Dans une autre étude, Kickul et ses collègues (Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001) ont mis en évidence une relation positive significative entre la brèche telle que perçue par un employé et ses comportements d'anti-citoyenneté organisationnelle tels qu'évalués par le superviseur. Enfin, les résultats obtenus par Turnley et ses collègues (Turnley et al., 2003) indiquent que l'accomplissement du contrat psychologique prédit de manière significative les comportements de citoyenneté des employés, tant ceux qui sont dirigés vers l'organisation que vers les collègues. De manière générale, les recherches empiriques concluent très clairement à l'impact du contrat psychologique sur diverses facettes de la performance extra-rôle (p.ex. Coyle-Shapiro, 2002; Coyle-Shapiro & Kessler, 1998, 2000a, 2000b; Lewis-McLear & Taylor, 1997, 1998).

3.3.2.3 Le turnover

Alors que de nombreuses recherches se sont penchées sur la relation entre le contrat psychologique et l'intention de rester/quitter l'organisation, peu d'entre elles ont étudié la relation entre la brèche et le turnover, c'est-à-dire le départ réel de l'entreprise. Malgré le nombre restreint de recherches empiriques ayant testé cette hypothèse, chacune d'entre elles rapporte une relation positive et significative entre les perceptions de brèche et le turnover réel (p.ex. Bunderson, 2001; Guzzo et al., 1994; Turnley & Feldman, 1999a).

3.3.2.4 La perception des obligations réciproques et de leur accomplissement

Reposant sur l'idée de la norme de réciprocité, certains chercheurs ont étudié l'impact de la brèche sur les perceptions subséquentes du contrat psychologique, c'est-à-dire sur la perception des obligations réciproques et de leur accomplissement.

Dans une première étude longitudinale, Robinson, Kraatz et Rousseau (1994) ont testé les prédictions avancées par Rousseau et McLean Parks (1993) quant à l'impact de la brèche sur les perceptions subséquentes d'obligations. Conformément aux hypothèses formulées, cette étude indique que la brèche au sein du contrat psychologique entraîne une diminution du sentiment d'obligation personnel à l'égard de l'organisation. Autrement dit, lorsqu'un employé estime que son organisation n'a pas rempli les promesses faites à son égard, celui-ci rétablit la situation en ajustant cognitivement ses obligations à l'égard de l'organisation.

Dans une autre étude longitudinale, Coyle-Shapiro et Kessler (2002a) ont examiné les relations entre (a) la perception des obligations liées à l'employeur, (b) la perception de l'accomplissement des obligations liées à l'employeur, (c) la perception des obligations liées

à l'employé, et (d) la perception de l'accomplissement des obligations liées à l'employé. Ces chercheurs ont trouvé que (i) la perception des obligations liées à l'employeur au temps 1 prédit de manière positive l'accomplissement des obligations liées à l'employé au temps 2, (ii) l'accomplissement des obligations liées à l'employeur au temps 1 prédit la perception des obligations personnelles et leur accomplissement au temps 2, et (iii) la perception de l'accomplissement des obligations liées à l'employé au temps 1 est associée de manière positive à la perception des obligations liées à l'employeur au temps 2. En d'autres termes, sur base de leurs perceptions des obligations liées à l'employeur et de leur accomplissement, les employés ajustent leur niveau d'obligations et de contributions à l'égard de l'organisation.

Enfin, dans une dernière étude, Coyle-Shapiro (2002) a montré que la perception des obligations liées à l'employeur et la perception de leur accomplissement prédisent de manière significative et indépendante les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés. Ainsi, sur base de la perception qu'ils ont de leur employeur, les employés peuvent « réciproquer » en s'engageant dans des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ceux-ci font preuve de réciprocation « réactive » envers l'organisation lorsqu'ils évaluent les rétributions présentes ou de réciprocation « proactive » lorsqu'ils anticipent les rétributions futures (Coyle-Shapiro, 2002).

3.3.2.5 Les autres comportements...

Outre les variables dépendantes que nous venons de présenter, certaines recherches ont intégré d'autres variables comportementales comme conséquence des perceptions de brèche.

Certains chercheurs suggèrent que les sentiments d'injustice et de menace provoqués par la perception de brèche peuvent engendrer des comportements de frustration, d'agression (Felson, 1982) et de revanche (Bies & Tripp, 1998). Dans cette perspective, Kickul (2001b) a notamment montré que la perception de brèche au sein du contrat psychologique d'un employé peut donner naissance à des comportements déviants chez ce dernier.

3.3.3. Conclusion

Au cours de cette section, nous avons dressé un aperçu des recherches empiriques qui ont étudié l'impact de la brèche sur le contrat psychologique. Celles-ci indiquent clairement que les perceptions de brèche sont associées à une large palette des conséquences négatives, quel que soit le type d'échantillon considéré.

En outre, parmi toutes ces recherches, certaines d'entre elles montrent également que les effets négatifs de la brèche subsistent longtemps après que la brèche se soit produite. Ainsi, dans l'étude de Robinson (1996), la brèche est un prédicteur significatif du turnover, de la performance in-rôle et de la performance extra-rôle – ces variables dépendantes étant mesurées 18 mois après la survenance de la brèche. En outre, l'effet de la brèche subsiste malgré le contrôle statistique de divers facteurs tels que le nombre de promotions, le niveau de salaire et le nombre d'augmentations salariales. Dans la même perspective Bunderson (2001) a montré que la brèche au sein du contrat psychologique prédit de manière significative le turnover lorsqu'il est mesuré quelques années plus tard.

En ce qui concerne l'étude des conséquences de l'évaluation du contrat psychologique, nous identifions plusieurs axes de recherche.

Tout d'abord, les recherches sur le contrat psychologique – et plus largement la littérature sur le comportement organisationnel – ont trop souvent intégré des variables dépendantes classiques afin de démontrer la validité prédictive d'un construit sur les attitudes et les comportements au travail. Nous pensons qu'il est temps d'élargir l'ensemble des variables dépendantes pour mieux cerner les implications de la brèche et de la violation sur les attitudes et les comportements au travail. Dans cette perspective, deux points nous paraissent importants :

- Premièrement, sur base des recommandations émises par Shore et ses collègues (Shore et al., 2004), nous encourageons les chercheurs à faire preuve de créativité dans le choix des variables dépendantes, notamment en évitant de se centrer uniquement sur les conséquences négatives de l'évaluation du contrat psychologique. A ce titre, Tetrick (2003) identifie divers indicateurs positifs, tant au niveau individuel (p.ex. l'espoir, la créativité) qu'organisationnel (p.ex. l'adaptabilité, la flexibilité).
- Deuxièmement, nous encourageons les chercheurs à faire preuve de davantage de rigueur et de réflexion dans la sélection des variables dépendantes. Jusqu'à présent, la majorité des recherches sur le contrat psychologique ont intégré des variables dépendantes classiques (p.ex. l'engagement envers l'organisation ou la satisfaction au travail) afin de démontrer l'impact de l'évaluation du contrat psychologique sur les attitudes et les comportements des employés. Les études menées par Turnley et Feldman (1999a) et par Pugh, Skarlicki et Passel (2003) représentent une première étape dans le choix et la justification des variables dépendantes conséquentes à la perception de brèche. Par exemple, Turnley et Feldman (1999a) se sont inspirés du cadre conceptuel « Exit-Voice-Loyalty-Neglect » développé par Hirschman (1970) afin de classer les différents types de réponses pouvant découler de la brèche. Ce type de démarche nous paraît pertinent dans la mesure où elle force le chercheur à justifier de manière théorique et conceptuelle les raisons pour lesquelles la brèche est (ou n'est pas reliée) à une variable conséquente.

Enfin, toutes les recherches empiriques abordées au cours de cette section se sont centrées sur les conséquences de la brèche, c'est-à-dire sur les conséquences de l'évaluation cognitive du degré d'accomplissement du contrat psychologique. A l'exception de l'étude menée par Pugh, Skarlicki et Passel (2003), aucune recherche ne s'est centrée sur les conséquences de la violation – c'est-à-dire sur les conséquences des réponses émotionnelles et affectives qui peuvent résulter de l'interprétation de la brèche. Alors que certaines recherches (Kickul, 2001a, 2001b; Robinson & Morrison, 2000) suggèrent que la brèche entraîne un sentiment de violation, il nous paraît important de considérer conjointement ces deux concepts afin de (i) démontrer leur validité conceptuelle – dans quelle mesure s'agit-il de construits distincts sur le plan empirique ? ; (ii) étudier les relations causales qui existent entre eux – dans quelle mesure ces phénomènes se produisent-ils de manière simultanée ou non ? ; (iii) examiner leur validité prédictive – quel est l'impact respectif de ces construits sur les attitudes et les comportements au travail ?

4. Conclusion

Au cours de ce chapitre nous nous sommes penchés sur la formation du contrat psychologique, sur les facteurs et les processus qui sous-tendent son évaluation, ainsi que sur les répercussions de cette dernière sur l'individu et l'organisation qui l'emploie.

Comme nous l'avons expliqué à plusieurs reprises aux cours de ce chapitre, le contrat psychologique est un concept fortement ancré dans les théories liées aux schémas et aux modèles mentaux. Nous avons d'ailleurs défini le contrat psychologique comme un schéma ou un modèle mental que les personnes possèdent à propos de leur relation d'emploi. Se développant avant même d'entrer dans une organisation, le contrat psychologique repose sur divers piliers fondateurs, tels que la socialisation familiale, organisationnelle et professionnelle de la personne, les valeurs véhiculées dans les différentes sphères de sa vie personnelle et professionnelle ou encore ses expériences de travail qu'elles soient passées ou présentes. Une fois formé, le contrat psychologique de la personne va être confronté à des expériences organisationnelles diverses et variées. Si cette dernière estime que son contrat psychologique est consistant par rapport à la réalité organisationnelle, celui-ci risque alors de devenir extrêmement résistant au changement. Néanmoins, il faut garder à l'esprit que le contrat psychologique fait fréquemment l'objet de révisions ou d'accommodations, notamment sur base des expériences faites par la personne. Par ailleurs, il est également très courant qu'une personne estime que son contrat psychologique a fait l'objet d'une brèche – cette dernière pouvant être la conséquence d'une renonciation ou d'une incongruence. Que cette évaluation de brèche mène ou non à un sentiment de violation, celle-ci a généralement d'importantes répercussions tant sur le plan individuel qu'organisationnel.

En termes de directions recherche quant aux futurs travaux théoriques et empiriques sur le contrat psychologique, deux perspectives paraissent émerger. Tout d'abord, étant donné le caractère subjectif et idiosyncrasique du contrat psychologique, il nous paraît important de considérer les facteurs et les processus dynamiques à l'oeuvre dans sa construction, sa stabilisation, son évolution au cours du temps et son évaluation. À ce titre, le recours à des méthodologies qualitatives permettrait de saisir davantage la dimension socio-cognitive qui sous-tend la relation d'emploi. Ensuite, dans la mesure où le contrat psychologique d'une personne est le fruit d'expériences nombreuses et variées, il est nécessaire d'envisager une approche multi-niveaux dans l'étude du contrat psychologique. Une telle approche permettrait de mieux appréhender la complexité sociale, notamment en étudiant les effets respectifs joués par la personne elle-même, les agents avec lesquels elle interagit ou encore les entités dans lesquelles celle-ci s'inscrit.

Références

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Anderson, N., & Thomas, H. D. C. (1996). Work group socialization. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Groups* (pp. 423-450). Chichester, UK: Wiley.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34, 251-280.
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Beck, A. T. (1967). *Depression: Clinical, Experimental, and Theoretical Aspects*. New York, NY: Harper & Row.
- Bell, N. E., & Tetlock, P. E. (1989). The intuitive politician and the assignment of blame in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in the Organization* (pp. 105-123). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, pp. 289-319). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). The many faces of revenge. In R. W. Griffin, A. M. O'Leary-Kelly & J. Collins (Eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations* (Vol. 1: Violent Behaviors in Organizations, pp. 49-68). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blancero, D. M., & Kleiner, G. L. (2001). *The "anticipatory psychological contract": Employer/employee obligations and job choice*. Paper presented at the Academy of Management, Chicago, IL.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717-741.
- Cappelli, P., & Sherer, P. D. (1991). The missing role of context in OB: The need for a meso approach. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 55-110). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.
- Clark, M. S., & Waddell, B. (1985). Perceptions of exploitation in communal and exchange relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 2, 403-418.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.

- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2004). The employment relationship through the lens of social exchange. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 5-28). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (1998). *The psychological contract in the UK public sector: Employer and employee obligations and contract fulfillment*. Paper presented at the Academy of Management, San Diego, CA.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2000a). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2000b). *Mutuality, stability and psychological contract breach: A longitudinal study*. Paper presented at the Academy of Management, Toronto, Canada.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2002a). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69-86.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Neuman, J. H. (2004). The psychological contract and individual differences: The role of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 150-164.
- Cropanzano, R., & Prehar, C. A. (2001). Emerging justice concerns in a era of changing psychological contracts. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace* (Vol. 2, pp. 245-269). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2005). Making sense of a new employment relationship: Psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 41-52.
- Dulac, T., Delobbe, N., & Gries, A. (2003). *The impact of personal and organizational values on the content dimensions of the psychological contract*. Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology, Lisboa, Portugal.
- Dulac, T., Delobbe, N., & Saffery, O. (2005). *The impact of selection and socialization experiences on newcomers' evaluation of their psychological contract*. Paper presented at the European Congress of Work and Organizational Psychology, Istanbul, Turkey.
- Edwards, J. C., Rust, K. G., McKinley, W., & Moon, G. (2003). Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: The role of the ideology of employee self-reliance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1-23.
- Felson, R. B. (1982). Impression management and the escalation of aggression and violence. *Social Psychology Quarterly*, 45, 245-254.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). *Social Cognition*. New York, NY: Random House.
- Frijda, N. H. (1988). The law of emotion. *American Psychologist*, 43, 349-358.
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18, 235-246.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. New York, NY: Basil Blackwell.
- Gough, J. W. (1963). *The Social Contract*. Oxford, UK: Oxford University Press.

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Griffin, D. W., & Ross, L. (1991). Subjective construal, social inference and human understanding. In M. D. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 24, pp. 319-359). San Diego, CA: Academic Press.
- Guest, D. E., & Conway, N. (1997). *Employee Motivation and the Psychological Contract*. London, UK: Institute of Personnel and Development.
- Guest, D. E., & Conway, N. (1998). *Fairness at Work and the Psychological Contract*. London, UK: Institute of Personnel and Development.
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). The psychological contract, health and well-being. In M. Schabracq, J. Winnubst & C. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology* (2nd ed.). Chichester, UK: John Wiley.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human-resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 447-462.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- Hannah, D. R., & Iverson, R. D. (2004). Employment relationships in context: Implications for policy and practice. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 332-350). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York, NY: Wiley.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*. Chichester, UK: Wiley.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49, 757-790.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ho, V. T. (1999). *Psychological contract breach: A study of multiple bases of comparison*. Paper presented at the Academy of Management, Chicago, IL.
- Ho, V. T. (2005). Social influence on evaluations of psychological contract fulfillment. *Academy of Management Review*, 30, 113-128.
- Ho, V. T., & Levesque, L. L. (2002). *Filling the blanks: How social networks shape psychological contracts*. Paper presented at the Academy of Management, Denver, CO.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York, NY: Harcourt, Brace, and World.
- Horowitz, M. J. (1988). *Introduction to Psychodynamics: A New Synthesis*. New York, NY: Basic Books.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12, 222-234.
- Johns, G. (2001). In praise of context. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 31-42.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kickul, J. R. (2001a). Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 39, 320-335.
- Kickul, J. R. (2001b). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29, 289-307.

- Kickul, J. R., & Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16, 191-217.
- Kickul, J. R., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: Do justice interventions make a difference? *Journal of Organizational Behavior*, 23, 469-488.
- Kickul, J. R., Neuman, G., Parker, C., & Finkl, J. (2001). Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13, 77-93.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.
- Lewis-McLear, K., & Taylor, M. S. (1997). *Not seeing eye-to-eye: Implications of discrepant psychological contracts and contract violation for the employment relationship*. Paper presented at the Academy of Management, Boston, MA.
- Lewis-McLear, K., & Taylor, M. S. (1998). *Psychological contract breach and the employment exchange: Perceptions from employees and employers*. Paper presented at the Academy of Management, San Diego, CA.
- Lia-Troth, M. (1999). *The effects of psychological contract strength and violation on organizational commitment and organizational justice*. Paper presented at the Academy of Management, Chicago, IL.
- Liden, R. C., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2004). The role of leader-member exchange in the dynamic relationship between employer and employee: Implications for employee socialization, leaders, and organization. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 226-250). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York, NY: Plenum Press.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense-making: What newcomers experience and how they cope in unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- McLean Parks, J., & Kidder, D. L. (1994). "Till death us do part . . .": Changing work relationships in the 1990s. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 111-136). New York, NY: Wiley.
- McLean Parks, J., & Smith, J. (1998). Organizational contracting: A "rational exchange"? In J. Halpern & R. Stern (Eds.), *Debating Rationality: Nonrational Aspects of Organizational Decision Making*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- McNeil, T. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 3, 483-525.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16, 92-120.

- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1530-1556.
- Morrison, E. W. (1993a). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Morrison, E. W. (1993b). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (2004). The employment relationship from two sides: Incongruence in employees' and employers' perceptions of obligations. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 161-180). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Nelson, D. L., Quick, J. C., & Joplin, J. R. (1991). Psychological contracting and newcomer socialization: An attachment theory foundation. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 55-72.
- Ortony, A., Clore, G., & Collins, A. (1988). *The Cognitive Structure of Emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Orvis, K. A., & Dudley, N. M. (2002). *Individual differences as predictors of psychological contract formation and reactions to violation*. Paper presented at the Academy of Management, Denver, CO.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
- Porter, L. W., Pearce, J. L., Tripoli, A. M., & Lewis, K. M. (1998). Differential perceptions of employers' inducements: Implications for psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 769-782.
- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., & Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201-212.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350-367.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L., & Brown, G. (2004). Psychological contract breach and violation in organizations. In R. W. Griffith & A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The Dark Side of Organizational Behavior* (pp. 309-337). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.

- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 1-13.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33, 385-401.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 15, pp. 1-43). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rousseau, D. M., & Wade Benzoni, K. A. (1995). Changing individual-organization attachments: A two-way street. In A. Howard (Ed.), *The Changing Nature of Work*. (pp. 290-322). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schalk, R. (2004). Changes in the employment relationship across time. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 284-311). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Shah, P. P. (1998). Who are employees' social referents? Using a network perspective to determine referent others. *Academy of Management Journal*, 41, 249-268.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 91-109). New York, NY: Wiley.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Taylor, M. S., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Liden, R. C., McLean Parks, J., Morrison, E. W., Porter, L. W., Robinson, S. L., Roehling, M. V., Rousseau, D. M., Schalk, R., Tsui, A. S., & Van Dyne, L. (2004). The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 23, pp. 291-370). Oxford, UK: Elsevier Ltd.
- Stein, D. J. (1992). Schemas in the cognitive and clinical sciences. *Journal of Psychotherapy Integration*, 2, 45-63.
- Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 493-514.
- Takeuchi, R., Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2000). *Procedural justice intervention: Restoring psychological contract violations and effects*. Paper presented at the Society of Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.

- Taylor, M. S., & Tekleab, A. G. (2004). Taking stock of psychological contract research: Assessing progress, addressing troublesome issues, and setting research priorities. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives* (pp. 253-283). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Taylor, S., & Brown, J. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193-210.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48, 146-157.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Tetrick, L. E. (2003). Individual and organizational health. In P. Perrewe & D. Ganster (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well-Being* (Vol. 2, pp. 117-141). Stamford, CT: JAI Press.
- Thomas, D. C., Au, K., & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 451-471.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28, 571-586.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29, 187-206.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2004). The effects of psychological contract breach on union commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 421-428.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37, 71-83.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999a). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52, 895-922.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999b). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9, 367-386.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Wong, P. T. P., & Weiner, B. (1981). When people ask "why" questions and the heuristics of attributional search. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 650-663.